

650 301  
suk  
a e.1

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI  
TINGKAT KEPUASAN KERJA KARYAWAN PADA  
SPBU 44.0105 PLAMONGANSARI SEMARANG  
DAN SPBU 44.0233 JOGOLOYO DEMAK**

*TESIS*

*Diajukan kepada Pengelola Program Studi Magister Manajemen  
Universitas Diponegoro  
Untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh  
Derajat Sarjana - S2 Magister Manajemen*



**Diajukan oleh :**

**KARTINA SUKAWATI**

**NIM : C4A097074**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
TAHUN 2000**

## HALAMAN PENGESAHAN

Tesis Berjudul

# ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI TINGKAT KEPUASAN KERJA KARYAWAN PADA SPBU 44.0105 PLAMONGANSARI SEMARANG DAN SPBU 44.0233 JOGOLOYO DEMAK

yang dipersiapkan dan disusun oleh :

KARTINA SUKAWATI

telah dipertahankan didepan Dewan Penguji pada tanggal 7 April 2000  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

Pembimbing Utama /Ketua

  
Drs. Syuhada Sofyan MSIE

Pembimbing / Anggota

  
Drs. Nugroho SBM, MSP

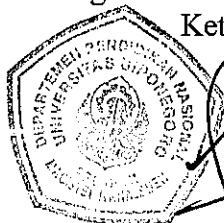
Semarang, 7 April 2000

Universitas Diponegoro

Program Pascasarjana

Program Studi Magister Manajemen

Ketua Program



  
Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo

*Kupersembahkan Yang Terbaik  
Kepada Bapak Dan Ibu Tercinta:*

## ABSTRAK

### ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI TINGKAT KEPUASAN KERJA KARYAWAN PADA SPBU.44.0105 PLAMONGANSARI SEMARANG DAN SPBU 44.0233 JOGOLOYO DEMAK

Tingkat kepuasan kerja karyawan merupakan salah satu dimensi yang penting dan berpengaruh dalam operasional perusahaan secara keseluruhan. Oleh karena itu perusahaan harus senantiasa memperhatikan kepuasan kerja karyawannya, dimana kurangnya kepuasan kerja diidentifikasi dengan tingkat absensi tinggi, turnover tinggi, kelambatan dalam berkerja maupun pelayanan yang tidak ramah.

Tujuan penelitian untuk menganalisis tingkat kepuasan kerja karyawan dan signifikansi hubungan antara faktor yang mempengaruhi yaitu faktor karakteristik secara individu, faktor lingkungan sosial, faktor komponen pekerjaan, dan faktor karakteristik dari perusahaan, dimana keempat faktor tersebut memuat 17 variabel bebas. Metodologi penelitian dilakukan melalui penelitian study kasus pada karyawan Pumboy, Penjual Olie dan Kepala SPBU/Supervisi SPBU 44.0105 Plamongsari Semarang dan SPBU 44.0233 Jogoloyo Demak, pengumpulan data dengan wawancara dan pengisian kuisioner dengan total responden 50 orang karyawan. Teknik analisis yang digunakan adalah Analisa Regresi yang dalam pengolahannya dibantu dengan menggunakan program SPSS for Windows Release 6.0.

Hasil Penelitian menunjukkan bahwa faktor-faktor yang berhubungan dengan tingkat kepuasan kerja karyawan adalah faktor karakteristik komponen pekerjaan dan faktor karakteristik dari perusahaan. Sedangkan variabel-variabel yang berpengaruh adalah variabel gaji, variabel tunjangan, variabel hubungan antar manusia, dan variabel gaya manajemen yang kesemuanya berpengaruh positif terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan.

Kesimpulan dari penelitian bahwa pemberian gaji sesuai standar hidup, tunjangan diberikan sesuai dengan sebelum pada saat krisis dan hubungan manusia yang baik cenderung meningkatkan tingkat kepuasan kerja karyawan. sedangkan gaya manajemen (seperti penghargaan terhadap prestasi kerja dan partisipasi aktif karyawan dalam membantu memecahkan masalah perusahaan) cenderung meningkatkan tingkat kepuasan kerja karyawan. Hal yang menarik dari penelitian ini adalah adanya perbedaan pengaruh dari pengalaman kerja dan tingkat teknologi terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan, sedangkan hasil penelitian diluar negeri pada berbagai industri menunjukkan arah sebaliknya.

## ABSTRACT

### AND ANALYSIS OF FACTORS THAT INFLUENCE THE EMPLOYEES' JOB SATISFACTION IN SPBU 44.0105 PLAMONGANSARI SEMARANG AND SPBU 44.0233 JOGOLOYO DEMAK

Job satisfaction of employees is considered as one of the important dimensions. It could determine the company's performance in overall the job satisfaction ini this research was detected from the less presence of employees while duty, turn-over of employees, unpromptliness response and not friendliness of employees.

This study aims to determine the job satisfaction of the employee in the oberved company. There are seventeen variabeles which are hypothesized influenced to the job satisfaction. The data were collected by interviewing the selected so repondents (permanent staffs) using purposive sampling. Regression model was employed the data using SPSS for Windows.

The results indicated that there are five out of sixteen independent variables are significant to influence employees' job satisfaction in SPBU 44.0105 and SPBU 44.0233. Those significant variables are remuneration variable, fringe benefit variable, human relation variable and style of management.

This study recommends that the salary and allowance should be paid at least the same with minimum regional wage standard while, the other incentives should also be provided properly. This is in order to encourage the job motivation of the employees. Fringe benefits is given according to last fringe benefit and the good human relation tends to increase high job satisfactions. However , style of management like reward of achievement of work and employees' participation actively in helping to solve company problems tends to increase high job satisfaction.

One interesting thing of the research is that there is a difficult impact of work experience and technology level of employees, on the contrary, the result from, aboard at various industry is different.

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kami ucapkan kehadiran Allah SWT atas selesainya tesis ini sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen (MM) pada Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro di Semarang.

Tesis ini disusun untuk menambah bukti empirik dalam ilmu manajemen sumber daya manusia khususnya mengenai tingkat kepuasan kerja karyawan dengan melihat permasalahan pada dua karyawan di perusahaan yang bergerak dibidang distribusi BBM di 2 (dua) SPBU.

Berbagai pihak telah banyak membantu dalam penelitian maupun dalam penyusunan tesis ini, baik secara langsung maupun tidak langsung,. Oleh karena itu dalam kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. Bapak Drs Syuhada Sofyan, MSIE, dan Bapak Drs. Nugroho SBM, MSP, yang telah membimbing penulis dalam penelitian dan penulisan tesis ini.
2. Seluruh karyawan SPBU 44.0105 Plamongansari Semarang dan SPBU 44.0233 Jogoloyo Demak yang telah meluangkan waktu serta pikiran, untuk mengisi kuisioner dan mengembalikan kepada penulis.
3. Pengelola, Staf pengajar, Staf administrasi, serta karyawan Program Magister Manajemen Undip, yang telah memberikan sumbangsihnya kepada penulis.
4. Teman-teman mahasiswa di Program MM Undip, terutama teman-teman yang termasuk dalam angkatan pertama kelas reguler pagi.
5. Orang tuaku tercinta yang telah memberikan semangat dan dorongan baik materiil maupun spiritual serta adik-adikku tercinta.

Akhirnya penulis berharap, agar tesis ini dapat berguna bagi kemaslahatan kehidupan dunia dan akhirat.

Semarang, April 2000

Penyusun

Kartina Sukawati

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
HALAMAN PERSEMBAHAN .....	iii
ABSTRAK.....	iv
ABSTRACT.....	v
KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR TABEL.....	x
DAFTAR GAMBAR.....	xii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiii
I. PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Perumusan Masalah.....	8
1.3. Tujuan Penelitian.....	9
1.4. Kegunaan Penelitian .....	9
II. TELAAH PUSTAKA	
2.1. Telaah Pustaka.....	10
2.1.1. Pengertian Kepuasan .....	10
2.1.2. Peranan Kepuasan Kerja pada Karyawan.....	15
2.1.3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja....	17
2.1.4. Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Dependen Maupun Variabel Independen.....	26
2.1.5. Pengukuran Kepuasan Kerja .....	30
2.2. Penelitian Terdahulu .....	38
2.3. Kerangka Pemikiran Teoritis .....	49
2.4. Hipotesis .....	49
2.5. Definisi Operasional Variabel .....	54

### III. METODE PENELITIAN

3.1. Jenis dan Sumber Data .....	61
3.2. Populasi dan Sampling .....	62
3.3. Metode Pengumpulan Data .....	62
3.4. Teknik Analisis .....	63
3.4.1. Analisis Uji Reliabilitas .....	63
3.4.2. Analisis Regresi.....	65
3.4.3. Implementasi Strategis .....	68

### BAB IV PEMBAHASAN DAN HASIL PENELITIAN

4.1. Perkembangan Perusahaan Secara Umum .....	69
4.1.1. SPBU 44.0105 Plamongansari dan SPBU 44.0233 Jogoloyo Demak .....	69
4.1.2. Ditinjau dari Segi Manajemen Sumber Daya Manusia..	73
4.2. Gambaran Umum Responden .....	84
4.2.1. Gambaran Responden Berdasarkan Jenis Pekerjaan .....	84
4.2.2. Gambaran Responden Berdasarkan Usia .....	85
4.2.3. Gambaran Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	87
4.2.4. Gambaran Responden Berdasarkan Pengalaman Kerja..	87
4.2.5. Gambaran Responden Berdasarkan Jumlah Tanggungan	87

### BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN

5.1. Uji Reliabilitas.....	89
5.2. Uji Multikoleniaritas .....	91
5.3. Hasil Analisis Regresi .....	93
5.3.1. Analisis Regresi dari 5 (lima) variabel yang signifikan..	97
5.3.2. Hubungan Antara Faktor Karakteristik Individu Terhadap Tingkat Kepuasan Kerja Karyawan .....	98
5.3.3. Hubungan Antara Faktor Karakteristik Lingkungan Sosial Terhadap Tingkat Kepuasan Kerja Karyawan ...	102



5.3.4. Hubungan antara Faktor Komponen Pekerjaan Terhadap Tingkat Kepuasan Kerja Karyawan .....	103
5.3.5. Hubungan antara Faktor Karakteristik Dari Perusahaan Terhadap Tingkat Kepuasan Kerja Karyawan.....	108
5.4. Deteksi Penyimpangan Asumsi Klasik Ekonometrika pada Model .....	109
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN	
6.1. Kesimpulan .....	111
6.2. Saran .....	112
DAFTAR PUSTAKA .....	119
LAMPIRAN	
RIWAYAT HIDUP PENYUSUN	

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1. Karyawan SPBU 44.0105 Plamongansari Semarang dan SPBU 44.0233 Jogoloyo Demak Tahun 1997-1999.....	2
Tabel 1.2. Data Keluhan Konsumen Terhadap Pelayanan atau Service untuk Konsumen.....	3
Tabel 1.3. Shif Karyawan (khusus Pumpboy) SPBU 44.0105 Plamongansari Semarang dan SPBU 44.0233 Jogoloyo Demak Tahun 1997-1999.....	6
Tabel 1.4. Absensi Terselubung Karyawan SPBU 44.0105 Plamongansari Semarang dan SPBU 44.0233 Jogoloyo Demak Tahun 1997-1999.....	7
Tabel 2.1. Item-Item Untuk Mengukur Kepuasan Kerja Karyawan ..	34
Tabel 2.2. Item-Item Untuk Mengukur Kepuasan Kerja Karyawan Model P.L. Kendal dan Ollin.....	35
Tabel 2.3. Pertanyaan Favorabel dan Unforabel.....	37
Tabel 4.1. Contoh Format Daftar Gaji (Pumpboy) .....	81
Tabel 4.2. Komposisi Responden Berdasarkan Jenis Pekerjaan.....	84
Tabel 4.3. Komposisi Responden Berdasarkan Usia .....	85
Tabel 4.4. Komposisi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan .	86
Tabel 4.5. Komposisi Responden Berdasarkan Pengalaman Kerja ..	87
Tabel 4.6. Komposisi Responden Berdasarkan Jumlah Tanggungan	88
Tabel 5.1. Hasil Uji Reliabilitas .....	90
Tabel 5.2. Hasil Perhitungan Korelasi Antara Variabel Bebas.....	92

Tabel 5.4. Hasil Analisa Regresi Berbagai Variabel Bebas Terhadap Tingkat Kepuasan Kerja Karyawan .....	93
Tabel 5.5. Hasil Analisa Regresi 5 (lima) Variabel Bebas Terhadap Tingkat Kepuasan Kerja Karyawan .....	98
Tabel 5.6. Ringkasan Hasil Uji Golfeld - Quandt.....	109

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1. Factor Contributing Job Satisfaction or Job Disfatisfaction.....	47
Gambar 2.2. Bagan Kerangka Pemikiran dan Hipotesis.....	53
Gambar 4.1. Jalur Promosi Untuk Karyawan SPBU Khusus Pumpboy dan Penjual Olie.....	83

## **DAFTAR LAMPIRAN**

- Lampiran A. Data Mentah Responden
- Lampiran B. Kuisioner
- Lampiran C. Uji Reliabilitas dengan Cronbach Alpha
- Lampiran D. Data Deskriptif Responden
- Lampiran E. Korelasi Parsial Antar Variabel Bebas
- Lampiran F. Uji Golfeld - Quandt
- Lampiran G. Analisis Regresi
- Lampiran H. Analisis Regresi Final
- Lampiran I. Alur Penyelesaian Konflik

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. LATAR BELAKANG**

Pada dasawarsa sekarang ini perekonomian dunia mengalami perubahan yang cepat dan menyeluruh. Hal tersebut diakibatkan oleh perkembangan perekonomian, komunikasi dan informasi. Era globalisasi akan dimulai pada abad 21 mendatang.

Perubahan tersebut berdampak terjadinya perubahan diseluruh sektor perekonomian, termasuk industri dan perdagangan. Oleh karena itu muncul berbagai ancaman dan peluang bagi para pelaku ekonomi negara. Globalisasi membuat individu, informasi, investasi dan industri datang dan pergi secara bebas melintasi batas-batas wilayah negara dan bangsa tak terkecuali Indonesia. Dalam situasi seperti sekarang ini dan dalam rangka mempersiapkan era globalisasi yang penuh dengan persaingan, maka mereka harus dapat menunjukkan kemampuan manajerialnya, dengan mengubah semua bentuk ancaman menjadi peluang bisnis sehingga memenangkan persaingan tersebut.

Para pelaku ekonomi harus dapat memanfaatkan "keunggulan bersaing" yang dimiliki di negaranya. Salah satu keunggulan bersaing yang tampak di Indonesia adalah berupa SDM, karena relatif banyak jumlahnya dan harganya lebih murah.

UPT-PUSTAKA-UNDIP

SPBU (Stasiun Bahan Bakar Umum) 44.0105 Plamongansari Semarang dan SPBU 44.0233 Jogoloyo Demak yang dikelola oleh pemilik dan manajemen yang sama adalah salah satu dari pelaku ekonomi dari sektor swasta pada saat ini menggunakan SDM relatif besar, walaupun krisis moneter telah sedikit mengurangi jumlah SDMnya. Saat ini telah memiliki total karyawan tetap dan lepas 73 orang tahun 1999, dimana untuk tahun 1998 walaupun terdapat pengurangan karyawan pada Pumpboy maupun level Supervisi akan tetapi terdapat penambahan karyawan pada bagian baru yaitu penjualan olie. Hal ini perlu dilakukan karena perusahaan membuka kounter penjualan olie yang lebih besar dari sebelumnya. (perincian pada tabel 1.1 ). Dengan demikian tentu mempunyai permasalahan yang sangat kompleks di bidang SDM.

Tabel 1.1. Karyawan SPBU 44.0105 Plamongansari Semarang dan SPBU 44.0233 Jogoloyo Demak Tahun 1997- 1999.

Nama Jabatan	Tahun 1997		Tahun 1998		Tahun 1999 (s/d Nopember)	
	SPBU 1	SPBU 2	SPBU 1	SPBU 2	SPBU 1	SPBU 2
Level Supervisi :						
- Kepala SPBU	1	1	1	1	1	1
- Wakil Kepala SPBU	2	2	2	2	1	2
- Level yang berhubungan langsung dengan konsumen :						
- Pumpboy	25	25	20	23	17	22
- Karyawan penjualan Olie.					3	3
Level pekerja lepas						
- Cleaning Service	2	2	2	2	2	2
- Keamanan	10	10	10	10	10	10
Total	40	40	35	38	34	40

Sumber : Data perusahaan di SPBU Palamongansari Semarang dan SPBU Jogoloyo Demak tahun 1999 (Diolah Penulis)

Permasalahan dalam mengelola SDM yang dirasakan pada saat ini adalah sering adanya keluhan dari konsumen terhadap pelayanan karyawan terutama level pekerja yang berhubungan langsung dengan konsumen (dalam hal ini karyawan yang menduduki jumlah paling besar yaitu pada jabatan Pumpboy) keluhan berkisar sampai dengan 3-4 kali dalam satu minggu sedangkan perusahaan menginginkan setidaknya 2 kejadian dalam satu bulan perincian pada tabel (1.2); keluhan tersebut tidak berupa kecurangan pengisian Bahan-bakar dalam kuantitas (misalnya konsumen membeli 1 liter bensin, tetapi hanya dilayani 0,99 l ) akan tetapi lebih terfokus pada :

- a. Lambatnya pelayanan (satu kanopi seharusnya dilayani 2 orang Pumpboy, tetapi sering terjadi hanya dilayani 1 orang Pumpboy ).
- b. Melayani dengan tidak ramah.

Hal ini telah berlangsung sudah hampir satu tahun terakhir (sumber : Kepala SPBU) dan Perusahaan mengawatirkan jika hal tersebut terus berlangsung, maka akan dapat menurunkan omset dari masing-masing unit usaha tersebut walaupun secara dominan terjadi penurunan omset selama kurun waktu satu tahun ini diakibatkan oleh krisis moneter (diperkiraan).

Tabel 1.2. Data Kelurahan Konsumen Terhadap Pelayanan atau Service untuk Konsumen di SPBU 44.0105 Plamongansari Semarang dan SPBU 44.0233 Jogoloyo Demak 1998-1999.

Tahun dan Bulan Keluhan terjadi	SPBU 44.0105 Plamongansari Semarang				SPBU 44.0233 Jogoloyo Demak			
	1	2	3	Total	1	2	3	Total
Tahun : 1998								
Bulan Januari	3		2	5	2			2
Februari			1	1				
Maret								
April								
Mei								
Juni	2			4	1		3	4
Juli								
Agustus			2	2			5	5
September			3	3				
Oktober			2	4				
Nopember			4	4			5	5
Desember								
Total	7	2	14	23	3		13	16



Tahun dan Bulan Keluhan terjadi	SPBU 44.0105 Plamongansari Semarang				SPBU 44.0233 Jogoloyo Demak			
	1	2	3	Total	1	2	3	Total
Tahun : 1999								
Bulan Januari	1		11	12			7	7
Februari			7	7			10	10
Maret			7	10	1		10	11
April			10	9			12	12
Mei			9				15	15
Juni	1			1	1		12	13
Juli							11	11
Agustus			15	15			10	10
September			12	12	2		13	15
Oktober			7	7			9	9
Nopember			16	16			11	11
Desember								
Total	2		87	89	4		120	124

1. Keluhan karena kerusakan mesin
2. Keluhan karena Nyetrip (tidak pada liter yang diminta)
3. Keluhan karena keramalan dan kecepatan pelayanan

Sumber :

Keluhan yang berasal dari : Supir-supir organda, Taxi kendaraan pribadi roda dua dan roda empat melalui telepon 24 jam 710412 dan 314511 (jam kerja) (diolah penulis).

Perusahaan telah melakukan kebijakan untuk meningkatkan mutu pelayanan konsumen dengan membenahi aspek SDMnya. Adapun upaya yang dilakukan adalah dengan berusaha meningkatkan motivasi karyawan dalam bekerja yang pada gilirannya jika motivasi karyawan tinggi akan tercermin pada pelayanan konsumen yang tinggi pula. Dasar pemikiran perusahaan melakukan langkah tersebut karena mengacu pada suatu teori bahwa konsumen akan terpuaskan jika karyawan juga telah terpuaskan terlebih dahulu (Putri Rita, 1999).

Dalam pelaksanaannya perusahaan telah mengambil kebijaksanaan memberikan "Bonus Senyum Konsumen", yaitu memberikan ekstra insentif kepada Pumpboy

apabila keluhan konsumen berkurang (kebijakan ini telah dilakukan sejak tahun 1997 akhir).

Masalah lainnya yaitu, absensi terselubung yang cukup tinggi rata-rata satu orang 3 kali tanpa ijin dalam satu bulan (terlihat pada Tabel 1.4)., Sebenarnya absensi ini, perusahaan secara langsung tidak dirugikan, karena biasanya mereka akan meminta temannya untuk menggantikannya. Salah seorang shif akan tidak masuk, maka dia meminta teman dari shif malam/shif siang untuk menggantikan dengan imbalan satu hari kerja dibayar setelah gaji, hal itu sering terjadi dan perusahaan menyebutnya absen terselubung, akan tetapi secara tidak langsung akan merugikan perusahaan, karena pekerja yang bekerja melebihi jam kerja yang ditetapkan/tidak wajar akan mengalami kelelahan sehingga dapat berpengaruh pada pekerjaan misalnya berupa pelayanan buruk pada konsumen (kerja lambat dan tidak ramah). Pemilik perusahaan menerapkan kebijakan yang sangat disiplin tentang absen tanpa ijin dimana menurut KKB (Kesepakatan Kerja Bersama) yang telah diberlakukan, yang memuat ketentuan ketat tentang absensi tersebut, yaitu menurut KKB pasal . 25 tentang tata tertib kerja., dimana sudah disepakati bersama jika karyawan absen tanpa ijin dan untuk pumpboy tanpa mengatur siapa pengganti kerja maka akan diberi sanksi berupa peringatan I, II dan III dan terutama pumpboy, perusahaan tidak mempermasalahkan apabila tidak masuk jika tugasnya tidak terbengkalai (ada yang mengganti), tetapi pada dasarnya perusahaan tidak akan mempekerjakan karyawan dua jadwal shif berurutan karena hal itu menyalahi peraturan Depnaker. Perlu diketahui bahwa didalam mengoperasikan dua pompa bensin tersebut, perusahaan membagi 3 shif pada tingkat pumpboy, terdapat pembagian shif karena SPBU menurut peraturan pemerintah dan terutama

Pertamina mewajibkan untuk beroperasi selama 24 jam penuh. Jadwal shif diganti setiap bulannya dengan dengan sistem rotasi, hal itu dilakukan perusahaan untuk menghindari kebosanan karyawan bekerja dan memberikan suasana baru tiap bulannya. Adapun daftar shif karyawan terlihat pada tabel 1.3.

Tabel 1.3 Shif Karyawan (Khusus Pumpboy) SPBU 44.0105 Plamongsari Semarang dan SPBU 44.0233 Jogoloyo Demak Tahun 1997-1999.

SHIF	SPBU PLAMONGANSARI			SPBU JOGOLOYO DEMAK		
	1997	1998	1999	1997	1998	1999
I 07.00 - 13.00	4	4	3/4	6	6	4/5/6
II 13.00 - 19.00	4	4	3/4	6	6	6
III 19.00 - 07.00	4	4	4	6	6	5/6

Sumber : Data perusahaan di SPBU Plamongsari Semarang dan SPBU Jogoloyo Demak tahun 1999 (Diolah Penulis).

Pada SPBU Plamongsari Semarang, total Pumpboy saat ini 17 orang dengan perincian, untuk total seluruh shif 12 orang, 3 orang mendapat kesempatan libur atau untuk cadangan penggantian jika bisa, 2 orang lainnya bertugas untuk tebus DO pada saat tidak pada giliran bekerja sebagai Pumpboy. Sedangkan SPBU Jogoloyo Demak saat ini total 22 orang dengan perincian untuk total seluruh shif 18 orang sedangkan yang 4 orang mendapat kesempatan libur atau untuk cadangan penggantian jika bisa. Jadi total Pumpboy dari 2 unit SPBU tersebut adalah 39 orang. Mengenai karyawan penjual olie, tiap shif terdapat 1 orang saja.. Sedangkan untuk level Supervisi tidak diberlakukan shif, tetapi antar mereka telah mempunyai kesepakatan tersendiri.

Tabel. 1.4 Absensi Terselubung Karyawan SPBU 44.0105 Plamongsari Semarang dan SPBU 44.0233 Jogoloyo Demak (Pumpboy, Penjual Olie dan Level Supervisi) Tahun 1997-1999.

JABATAN / PEKERJAAN	SPBU PLAMONGANSARI SEMARANG			SPBU JOGOLOYO DEMAK		
	1997	1998	1999	1997	1998	1999
LEVEL SUPERVISI	44 X	37 X	81 X	47X	32 X	89 X
PUMPBOY	408 X	402 X	540 X	600 X	528 X	756 X
PENJUAL OLIE	-	-	6 X	-	-	8 X

Sumber : Data Perusahaan di SPBU Plamongsari Semarang dan SPBU Jogoloyo Demak tahun 1999 (Diolah Penulis).

Berdasarkan penjelasan tersebut, timbul pertanyaan apakah hal tersebut diakibatkan oleh kepuasan kerja karyawan yang rendah, karena absensi yang tinggi merupakan indikasi rendahnya kepuasan kerja karyawan. Sedangkan karyawan yang mendapat kepuasan kerja, biasanya mempunyai catatan kehadiran yang lebih baik dan berprestasi lebih baik daripada karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja. Strauss, George dan Leonard R Styles (1980) menjelaskan bahwa kepuasan kerja juga penting untuk aktualisasi diri. Karyawan yang tidak pernah mencapai kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kematangan psikologis dan pada gilirannya akan menjadi frustrasi. Karyawan seperti ini akan sering melamun, mempunyai semangat kerja lambat, cepat lelah dan bosan, emosinya tidak stabil, sering absen dan melakukan kesibukan yang tidak ada hubungan dengan pekerjaan yang harus dilakukan. Menurut Roustang, Guy (1977,hal 277), bahwa peranan kepuasan kerja antara lain :

- a. Menghindarkan tingginya absensi dan kecepatan perputaran karyawan serta membangun kekuatan kerja yang lebih tinggi.
- b. Mencapai produktifitas dan kualitas standar yang lebih baik.
- c. Membuat penggunaan SDM lebih efisien.
- d. Menciptakan landasan bertindak masyarakat industri, terutama oleh orang-orang muda yang sekarang menginginkan menerima kondisi pekerjaan yang baik.

Kepuasan kerja diperlukan, karena dapat memberikan dasar bagi kemungkinan terpenuhinya tingkat kebutuhan yang lebih tinggi seperti telah ditetapkan oleh teori Maslow (1954). Oleh karena itu kepuasan kerja mempunyai arti penting, baik bagi karyawan maupun perusahaan terutama karena menciptakan keadaan positif dilingkungan kerja perusahaan.

Dengan demikian maka menciptakan kepuasan kerja karyawan di 2 unit SPBU tersebut disadari menjadi sangat penting diperlukan. Kepuasan kerja karyawan mempunyai peranan yang sangat penting, baik untuk meningkatkan motivasi dan kinerja maupun untuk memenuhi kebutuhan karyawan ke tingkat lebih tinggi.

## **1. 2. PERUMUSAN MASALAH**

Adanya absensi terselubung yang cukup tinggi rata-rata satu orang 3 kali tanpa ijin dalam satu bulan. Dengan adanya kepuasan kerja yang rendah maka mengakibatkan karyawan yang lambat dan tidak ramahnya karyawan dalam melayani konsumen yang pada gilirannya akan menghambat operasional perusahaan secara keseluruhan.

### **1.3. TUJUAN PENELITIAN**

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk :

- a. Menganalisis tingkat kepuasan kerja karyawan pada 2 SPBU tersebut pada level Supervisi dan level pekerja yang berhubungan langsung dengan konsumen (Pumpboy dan penjual olie).
- b. Menentukan faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan pada SPBU 44.0105 Plamongansari Semarang dan SPBU 44.0233 Jogoloyo Demak.

### **1.4. KEGUNAAN PENELITIAN**

Kegunaan penelitian ini adalah :

- a. Bermanfaat sebagai bahan informasi dan pertimbangan untuk semakin meningkatnya kinerja karyawan melalui tingginya tingkat kepuasan kerja yang dapat diciptakan oleh faktor-faktor yang mempengaruhi.
- b. Dapat dipakai sebagai bahan pertimbangan untuk menetapkan faktor-faktor mana saja yang memberikan dukungan kepuasan kerja yang tertinggi dan perlu dipertahankan serta ditingkatkan terus keberadaannya menurut skala prioritas.
- c. Dapat digunakan sebagai masukan dan bahan perbandingan bagi penelitian serupa.

## **BAB II**

### **TELAAH PUSTAKA DAN HIPOTESIS**

#### **2.1. TELAAH PUSTAKA**

##### **2.1.1. Pengertian Kepuasan Kerja**

Pengertian kepuasan kerja itu sendiri telah banyak dijelaskan oleh para ilmuwan dan pakar SDM maupun pakar perilaku, salah satunya diungkapkan oleh Keith Davis dan John W. Newstrom (1993, hal 105), dimana kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka. Sedangkan sumber dari kepuasan kerja berasal dari asal mula pekerja bekerja di perusahaan dengan membawa suatu keinginan, kebutuhan, hasrat, dan pengalaman masa lalu dimana semua itu membentuk harapan kerja. kepuasan kerja menunjukkan kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dan imbalan yang disediakan pekerjaan. Apabila harapan tersebut tidak diimbangi dengan imbalan yang sesuai, maka akan mempengaruhi motivasi untuk bekerja.

Seperti halnya yang dikemukakan Heidjrachman dan Suad Husnan (1990,hal 197), bahwa seorang karyawan mungkin menjalankan pekerjaan yang dibebankan kepadanya dengan baik, mungkin pula tidak. Kalau bawahan telah menjalankan tugas yang diberikan kepadanya dengan baik, itu adalah yang kita inginkan. Tetapi kalau tugas yang kita bebaskan tidak bisa terlaksana dengan baik, maka kita perlu mengetahui sebab-sebabnya. Mungkin memang tidak mampu

menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan atau mungkin juga ia tidak mempunyai dorongan atau motivasi untuk bekerja dengan baik.

Adapun motivasi pada seseorang itu tergantung pada kekuatan dari motivasi itu sendiri, seberapa kuat motivasi seseorang untuk mencapai suatu tujuan. Tujuan adalah sesuatu yang ingin dicapai yang berada diluar individu, sebagai suatu harapan untuk mendapat suatu penghargaan, suatu arah yang dikehendaki oleh motivasi.

Suatu motivasi cenderung mengurangi kekuatannya manakala tercapainya motivasi. Menurut Abraham Maslow (Suad Husnan, 1990, hal 197) , ketika suatu kebutuhan terpuaskan, kebutuhan tersebut tidak lagi memotivasi perilaku. Dengan demikian suatu kebutuhan yang mempunyai kekuatan tinggi, jika suatu ketika sudah terpuaskan, maka kebutuhan tersebut sudah tercapai dan kedudukannya dalam kompetisi dengan kebutuhan-kebutuhan lainnya berubah menjadi rendah tingkatnya. Menurut Maslow, terdapat hirarki yang mengatur dengan sendirinya kebutuhan-kebutuhan manusia. Adapun hirarki kebutuhan tersebut terdiri dari tingkatan yang paling dasar ke tingkatan yang lebih tinggi dengan urutan kebutuhan fisik (psikological need), kebutuhan keamanan, kebutuhan bersosialisasi (Afliasi), Kebutuhan akan penghargaan, dan kebutuhan aktualisasi diri. Didalam prakteknya tidak mesti bahwa tahapan demi tahapan harus dilalui, adakalanya seseorang meloncat dari motivasi satu ke yang lainnya atau bahkan pada saat yang sama seseorang mempunyai kombinasi kebutuhan, hanya saja mungkin kadarnya yang berbeda.



Hubungan antara motivasi dengan kepuasan kerja secara terperinci oleh Miftah Thoha (1983,hal 224-226) diterangkan bahwa Frederick Herzberg berusaha memperluas hasil karya Maslow dan mengembangkan suatu teori yang khusus bisa diterapkan kedalam motivasi kerja (hubungannya dengan kepuasan kerja), dimana kepuasan kerja itu selalu dihubungkan dengan isi jenis pekerjaan (Job Content), dan ketidak puasan bekerja selalu disebabkan karena hubungan pekerjaan tersebut dengan aspek-aspek disekitar yang berhubungan dengan pekerjaan (Job Content) kepuasan-kepuasan dalam bekerja diberi nama motivator adapun ketidak puasan disebutkan faktor Hygiene. Menurut teori Herzberg, agar supaya para karyawan bisa termotivasi, maka mereka hendaknya mempunyai suatu pekerjaan yang selalu merangsang untuk berprestasi. Jadi persoalan-persoalan semangat kerja karyawan tidak hanya bisa diatasi dengan pemberian upah dan gaji yang tinggi, insentif yang besar dan lain sebagainya akan tetapi juga membutuhkan faktor-faktor hygiene tersebut. Jadi teori dua faktor Herzberg ini menyarankan bahwa kepuasan kerja berasal dari kepuasan dari kebutuhan dengan tingkat yang lebih tinggi. Sedangkan ketidak puasan kerja dihubungkan dengan kondisi dimana kegagalan memuaskan kebutuhan yang lebih rendah tingkatnya (seperti kebutuhan sosial, kebutuhan psikologi).

Herzberg melihat apakah kepuasan kerja dan ketidak puasan kerja berasal dari situasi yang sama, atau apakah mereka merupakan hasil yang nyata dari susunan berbeda dari faktor-faktor ?. Dari hal tersebut, oleh Herzberg diambil pendapat

bahwa faktor-faktor tertentu menghasilkan kepuasan kerja ketika karyawan itu hadir, tetapi perasaan tidak puas terhadap pekerjaan ketika mereka absen atau mangkir.

Pengertian kepuasan kerja yang mendukung lainnya adalah teori nilai oleh Locke/Locke's Value Theory (Robert A. Baron dan Jerald Greenberg, 1990, hal 164). Menurut teori ini kepuasan kerja diturunkan dari sejauh mana imbalan atau Reward disediakan oleh pekerjaan cocok dengan hasrat atau nilai oleh individu. Dengan kata lain semakin banyak pekerjaan menyediakan apa yang diinginkan maka semakin tinggi kepuasan seseorang tersebut.

Teori Locke menyarankan bahwa jika kita mengetahui tempat individu pada suatu pekerjaan berhubungan dengan hasil, kita dapat menggunakan informasi ini untuk meramalkan pengaruh beberapa faktor terhadap kepuasan kerja. Semakin tinggi nilai atau kepentingan dari masing-masing faktor, semakin luas perubahan kepuasan yang akan dihasilkan. Jadi, karyawan berada didalam perusahaan yang mempunyai nilai otonomi yang baik dan nilai yang dianggap tinggi oleh karyawan adalah otoritas (kebebasan untuk menyusun tugas mereka sendiri ), maka akan dapat menaikkan kepuasan kerja mereka. Dilain pihak, jika mereka menempatkan nilai yang tinggi dalam hal uang maka perubahan kompensasi akan merubah kepuasan.

Edwin Locke juga berpendapat bahwa kepuasan kerja merupakan definisi dari sebuah perasaan yang menyenangkan " Hasil dari persepsi terhadap suatu pekerjaan atau yang mengikuti pekerjaan dimana merupakan suatu yang mempunyai nilai

penting". Definisi ini mencerminkan tiga aspek penting dari kepuasan kerja yaitu, kepuasan kerja adalah fungsi dari nilai. Setiap karyawan mempunyai pandangan yang berbeda terhadap nilai yang dianggap penting dari pekerjaan, dan aspek persepsi, dimana suatu persepsi dari suatu kondisi atau situasi tertentu akan berbeda pada situasi yang lain. Atau persepsi individu terkadang tidak sepenuhnya akurat tercermin pada situasi yang sesungguhnya (Raymond A. Noe, John R. Hollenback, 1994 hal 281-282).

Seperti yang telah diterangkan bahwa absensi yang tinggi merupakan indikasi rendahnya kepuasan kerja karyawan. Sedangkan karyawan yang mendapat kepuasan kerja, biasanya mempunyai catatan kehadiran yang lebih baik dan berprestasi lebih baik daripada karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja, seperti halnya menurut Stephen Robin (1996, hal 190) Ketidakpuasan karyawan diungkapkan dalam berbagai jalan, seperti :

a. Keluar atau Exit

Perilaku yang secara langsung dilakukan yaitu meninggalkan perusahaan, termasuk mencari posisi baru atau berhenti.

b. Bersuara atau Voice

Secara aktif dan konstruktif mencoba untuk memperbaiki keadaan. Termasuk memberikan saran perbaikan, mendiskusikan masalah dengan atasan, dan banyak bentuk aktifitas serikat pekerja.

c. Kesetiaan atau Loyalty

Secara pasif tetapi optimis menunggu kondisi diperbaiki. Termasuk berbicara untuk organisasi secara terbuka dalam rangka kritik dan percaya kepada

perusahaan bahwa perusahaan akan melakukan yang terbaik untuk menyelesaikan suatu masalah tersebut.

d. Mengabaikan kewajiban atau Neglect :

Secara pasif membiarkan kondisi memburuk. Termasuk tingkat absensi yang tinggi dan keterlambatan, menurunkan kemampuan, meningkatnya tingkat kesalahan kerja.

### **2.1.2 Peranan Kepuasan Kerja pada Karyawan**

Kepuasan kerja karyawan memberikan peranan yang sangat besar dalam banyak hal. Menurut Guy Roustang (1977, hal 277), bahwa peranan kepuasan kerja antara lain :

- a. Menghindarkan tingginya absensi dan kecepatan perputaran karyawan serta membangun kekuatan kerja yang lebih tinggi.
- b. Mencapai produktifitas dan kualitas standar yang lebih baik.
- c. Membuat penggunaan SDM lebih efisien.
- d. Menciptakan landasan bertindak masyarakat industri, terutama oleh orang-orang muda yang sekarang menginginkan menerima kondisi pekerjaan yang jelek.

Demikian halnya kepuasan kerja diperlukan, karena dapat memberikan dasar bagi kemungkinan terpenuhinya tingkat kebutuhan yang lebih tinggi seperti telah ditetapkan oleh teori Maslow (1954). Oleh karena itu kepuasan kerja mempunyai

arti penting, baik bagi karyawan maupun perusahaan terutama karena menciptakan keadaan positif dilingkungan kerja perusahaan.

Sedangkan menurut David J. Cherrington (1994, hal 280), tingginya kepuasan kerja akan memberikan kontribusi pada komitmen organisasi, job involment/ keikutsertaan pekerjaan, perbaikan secara fisik dan kesehatan mental, dan memperbaiki kualitas hidup didalam dan diluar pekerjaan.

Strauss, George dan Leonard R Styles (1980,hal ) menjelaskan bahwa kepuasan kerja juga penting untuk aktualisasi diri. Karyawan yang tidak pernah mencapai kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kematangan psikologis dan pada gilirannya akan menjadi frustasi. karyawan seperti ini akan sering melamun, mempunyai semangat kerja lambat, cepat lelah dan bosan, emosinya tidak stabil, sering absen dan melakukan kesibukan yang tidak ada hubungan dengan pekerjaan yang harus dilakukan.

Masalah ekonomi seperti pangan, sandang dan papan sekarang ini kurang begitu menjadi pusat perhatian, karena kesejahteraan umum yang makin meningkat. Pekerja sekarang lebih memperhatikan pekerjaan sebagai sarana pernyataan diri sepenuhnya (self-full fillment). Seseorang yang memperoleh kepuasan kerja dari pekerjaannya, akan mempertahankan prestasi kerja yang tinggi, sekalipun tidak bisa berbangga dengan gaji yang diterimanya, jaminan kerja atau kondisi kerja lainnya. Seseorang yang tidak mendapatkan kepuasan dalam pekerjaannya, yang bosan dengan tugas-tugasnya, cepat atau lambat tidak dapat diandalkan, menjadi tukang mangkir, atau buruk prestasinya.

### **2.1.3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja karyawan tidak begitu saja timbul dalam diri setiap karyawan, ada faktor-faktor yang sangat mempengaruhi terhadap tingkat kepuasan kerja itu sendiri. Menurut Robert Baron dan Jerald Greenberg (1990, hal 164-167), terdapat tiga faktor utama yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan :

#### **1. Faktor yang berhubungan dengan keputusan organisasional dan prosedurnya :**

##### **a. Sistem Imbalan/Reward**

Faktor terpenting yang menentukan kepuasan kerja adalah bentuk atau tipe sistem imbalan yang digunakan; bagaimana imbalan seperti upah atau gaji dan promosi didistribusikan. Kepuasan dipertinggi dengan pandangan karyawan terhadap sistem imbalan yaitu sebagai adil dan beralasan.

Dengan kata lain bahwa kepuasan karyawan tercipta jika mereka menerima sejumlah uang sebagai imbalan yang memang menjadi haknya sesuai dengan tenaga yang ia keluarkan, sehingga mereka dapat mengatakan bahwa imbalan tersebut memang adil atau fair.

Hal ini didukung oleh pernyataan David. J Cherrington (1994, hal 286) bahwa karyawan menerima berbagai jenis imbalan instrinsik maupun ekstrinsik. Beberapa imbalan instrinsik terpenting adalah kemajuan/achievement, pengakuan/recognition dan kesempatan untuk seseorang berkembang. Imbalan ini umumnya memberikan dampak kuat pada peningkatan kepuasan kerja. Imbalan ekstrinsik penting seperti gaji,

tunjangan perusahaan, dan status. Imbalan ini juga cenderung meningkatkan kepuasan kerja tetapi tidak selalu.

Terkadang seperti karyawan tidak pernah puas dengan kompensasi yang dia terima. Tetapi karyawan juga menilai kepuasan kerja dari aspek kompensasi ini yaitu dengan membandingkan dengan teman sekerja, membandingkan dengan profesi yang sama di perusahaan lain. Untuk dapat mengurangi tingkat ketidakpuasan kerja karyawan yaitu dengan membuat sistem penggajian yang telah diperbandingkan dengan kondisi didalam dan diluar perusahaan Fisher Schonefeldt, Shaw (1993, hal 524).

#### **b. Perbaikan administrasi dan teknologi**

Termasuk dalam hal ini perbaikan administrasi dan teknologi yang memperbaiki kepuasan karyawan, contohnya kesempatan berpartisipasi dalam keputusan organisasional, struktur perusahaan secara hirarki mempengaruhi kontrol perusahaan yang berdampak pula pada kepuasan kerja.

Study menunjukkan semakin tinggi tingkat posisi pekerjaan dalam suatu hirarki perusahaan, kepuasan kerja semakin tinggi pula, hal ini disebabkan karena mereka mendapatkan lebih baik upah, jenis pekerjaan yang baik, lebih banyak tantangan dan lebih baik kondisi kerjanya.

Raymond A. Noe, John R. Hollenbeck (1994, hal 239-294) menyatakan bahwa teknologi dan otomatisasi didalam perusahaan tidak selamanya dapat diterima oleh karyawan, terkadang mereka merasa takut jika suatu saat nanti pekerjaan mereka dapat digantikan dengan teknologi tersebut.

Keputusan spesifik dari organisasi juga mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu keputusan dimana perusahaan mengizinkan karyawan turut serta atau berpartisipasi dalam usaha pengambilan keputusan strategis, yang pada gilirannya akan dapat menyebarkan tanggung jawab dan kekuasaan tidak hanya pada beberapa tangan akan tetapi luas lingkungannya (Robert A. Baron, Jerald Greenberg, 1990, hal 165).

## **2. Faktor yang berhubungan dengan aspek khusus dari pekerjaan**

Karakteristik dari pekerjaan itu sendiri ternyata memberikan pengaruh besar dalam kepuasan kerja karyawan. Dimana yang merupakan bagian dari hal ini adalah :

### **a. Kapasitas kerja secara keseluruhan**

Beberapa karyawan ada yang lebih menyukai pada pekerjaan yang mempunyai tantangan tetapi juga terdapat beberapa karyawan yang menyukai untuk bekerja sibuk tetapi tidak membuat mereka kelelahan. Dengan demikian suatu pekerjaan sebaiknya berada pada posisi medium, dalam arti kapasitas kerja yang tidak membuat stress tetapi juga tidak membuat bosan.

Sedangkan David J. Cherrington (1994, hal 285) mengatakan, bahwa banyak karakteristik pekerjaan yang mempengaruhi kepuasan terutama kejelasan peran (Role clarity), skop pekerjaan/job scop, dan imbalan instrisik/instrinsic rewards. Kejelasan peran memperhatikan seberapa baik karyawan mengerti tugas yang ditugaskan dan tanggung jawabnya. Karyawan tampaknya lebih



menyukai pekerjaan dimana mereka mengetahui apa yang diharapkan mereka dan dimana mereka mempunyai kejelasan terhadap tujuan tugas tersebut. Peran ganda dan peran konflik menyumbangkan pada stress dan mengurangi kepuasan kerja.

#### **b. Keaneka Ragaman**

Pada umumnya pekerjaan yang mempunyai berbagai macam variasi dalam aktivitasnya akan menghasilkan kepuasan lebih tinggi daripada pekerjaan yang tumpul dan berulang.

David J. Cherrington (1994. hal 285) mengatakan bahwa Skop pekerjaan menentukan jumlah dari keaneka ragaman/variety, otonomi/autonomy, tanggung jawab feedback yang disediakan oleh pekerjaan itu sendiri. Skop pekerjaan ini terkadang berhubungan secara positif dengan kepuasan kerja, akan tetapi tidak semua karyawan berpendapat demikian karena beberapa karyawan tidak menginginkan pemerayaan pekerjaan/enriched jobs.

Karyawan mungkin saja tidak memahami pekerjaan mereka secara akurat dan kepuasan dipengaruhi oleh lebih pada karakteristik pekerjaan yang mereka pahami dibandingkan dengan karakteristik pekerjaan aktual. Pekerjaan yang diinginkan yaitu pekerjaan yang dapat dipahami karyawan akan menciptakan kepuasan kerja, mengurangi frustasi kerja, menurunkan kegelisahan dalam bekerja dan timbul keinginan kuat untuk tetap tinggal bersama perusahaan.

**c. Pekerjaan yang memungkinkan interaksi sosial (persahabatan atau berteman dengan yang lain)**

Pekerjaan yang memberikan interaksi sosial biasanya menghasilkan kepuasan dengan tingkat yang lebih tinggi daripada pekerjaan yang mempunyai ruangan sempit dan kontak yang kurang.

Ternyata lingkungan sosial dimana individu tersebut bekerja dapat juga mempengaruhi kepuasan kerja. Seperti halnya teman sejawat atau coworker, apakah mereka dapat meminta teman sekerja untuk sekali-kali membantu, merasa bahwa mereka adalah bagian yang bersatu, kelompok yang bersahabat. Jika hal tersebut dicapai maka kepuasan kerja akan tinggi (David J. Cherrington, 1994, hal 287).

Perlu dicatat bahwa tidak semua aspek diatas terpenuhi secara sama pada tiap individu. Terkadang beberapa orang menyukai bekerja pada tantangan yang sedang atau moderat dan beraneka ragam. sementara beberapa orang yang lain lebih menyukai pekerjaan yang berulang dan rendah tingkat kemampuannya.

Aspek lain dari pekerjaan yang mempengaruhi kepuasan diperkenalkan oleh Hackman dan Oldham dalam model karakteristik pekerjaan (Job Characteristics Model) (Robert A Baron, Jerald Greenberg, 1990, hal 165), dimana secara ringkas model ini menyarankan karakteristik pekerjaan seperti keaneka ragaman keahlian (skill Variety), Identitas tugas (Task Identity), berartinya sebuah tugas (task significance), otonomi, dan feedback yang mempengaruhi secara psikologis (misalnya berpengalaman kurang berartinya pekerjaan, berpengalaman bertanggung jawab untuk suatu hasil, pengetahuan dari hasil-

hasil yang aktual) merupakan pengaruh penting yang berhubungan dengan kepuasan kerja.

Sedangkan mengenai seting dari bekerja, menjadi sesuatu yang perlu dipertimbangkan juga, dimana merupakan aspek fisik dari tempat kerja. Terdapat empat variabel yang perlu dipertimbangkan :

- **Kepadatan sosial (Social Density)** : jumlah orang yang bekerja ditiap kantor.
- **Penerangan (Darkness)** : tingkat iluminasi atau pencahayaan di masing-masing letak kerja.
- **Jumlah sekat (the number of enclosures)** : Banyaknya dinding atau sekat disekitar meja tiap pekerja.
- **Jarak antar personal (Interpersonal distances)** : jarak antara masing-masing meja

Dalam study terdahulu, terindifikasi bahwa kepuasan kerja semakin rendah jika social densitinya tinggi, pencahayaan rendah, ada relatif beberapa dinding atau sekat, interpersonal distancenya kecil. Jika keempat aspek tersebut digabungkan nilainya akan mendapatkan nilai kepuasan kerja yang rendah ketika kejadian tersebut terjadi secara simultan.

Disamping keempat aspek tersebut, terdapat aspek fisik yang lain seperti suhu udara, kebisingan atau noise, dan kualitas udara.

### **3. Faktor yang berhubungan dengan karakteristik personal dari karyawan**

#### **a. Self-esteem**

Banyak studi yang menemukan bahwa karakteristik personal ternyata mempengaruhi kepuasan kerja. Contohnya, seseorang yang tinggi harga dirinya atau penghargaan terhadap dirinya cenderung untuk melaporkan lebih tinggi kepuasan kerja dengan pekerjaan mereka daripada seseorang yang rendah penghargaan atas dirinya. Demikian halnya yang dikemukakan oleh Stephen P. Robins (1996, hal.102), bahwa karyawan dengan self-esteem/rasa harga diri yang tinggi akan mempunyai kepuasan kerja yang tinggi pula.

Sifat penghargaan diri yang tinggi percaya bahwa mereka memiliki kemampuan lebih dimana hal itu dibutuhkan dalam kesuksesan pekerjaan. Individu yang mempunyai sifat penghargaan diri yang tinggi akan mengambil lebih banyak resiko dalam seleksi pekerjaan dan lebih menyukai memilih pekerjaan yang tidak konvensional. Sedangkan sifat penghargaan diri yang rendah bergantung pada penerimaan dari evaluasi positif dari pihak lain, sebagai hasilnya sifat ini lebih menyukai mencari persetujuan orang lain dan lebih banyak cenderung menyesuaikan diri dengan kepercayaan atau perilaku dari orang-orang yang dihormati, lebih menyukai menyenangkan orang lain, dan menyukai posisi yang kurang populer didalam perusahaan. Semakin tinggi sifat penghargaan diri tersebut maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerjanya.

**b. Kemampuan bertahan terhadap stress**

Demikian pula seseorang yang tinggi kemampuan untuk bertahan terhadap stres cenderung untuk melaporkan kepuasan kerja yang lebih tinggi daripada seseorang yang rendah dalam kemampuannya ini.

**c. Percaya mampu mengontrol hasil kerja**

Individu yang percaya mampu mempengaruhi atau mengontrol hasil kerjanya sendiri cenderung melaporkan kepuasan kerja yang lebih tinggi daripada seseorang yang merasa bahwa hasil kerjanya diluar pengaruhnya.

Stephen P. Robins, (1996, hal 102-104) mengatakan bahwa sifat personal/personality traits yang mempengaruhi kepuasan kerja lainnya adalah Locus of control. Dimana Locus of control terutama tipe Internal (berkeyakinan bahwa mereka mengontrol nasib mereka sendiri dan tidak semata-mata dari keberuntungan maupun kesempatan) yang tinggi mempunyai tingkat kepuasan kerja yang tinggi.

**d. Status dan Senioritas**

Seseorang yang mempunyai status dan senioritas sering melaporkan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi daripada yang mempunyai status atau senioritas rendah.

**e. Kepuasan hidup**

Disamping itu kepuasan kerja karyawan juga dipengaruhi oleh kepuasan hidup secara umum, semakin tinggi kepuasan hidup maka semakin tinggi pula kepuasan kerja.

#### **f. Umur Tingkat Pendidikan dan Etika Kerja**

Demikian pula yang dikatakan David J. Cherrington (1994, hal 288), bahwa kelompok kerja yang pasti akan lebih memuaskan daripada lainnya. Umur, pendidikan, dan kepemilikan juga mempunyai hubungan dengan kepuasan kerja. Karyawan yang lebih tua mempunyai kepuasan kerja lebih tinggi, mungkin saja disebabkan mereka menerima lebih baik gajinya, pengalaman kerja yang lebih lama di perusahaan, mempunyai lebih pekerjaan yang bertanggung jawab karena tingginya tingkat di organisasi, dan tingkat pendidikan yang cenderung lebih rendah, dimana mungkin lebih menurunkan harapan-harapannya. Disini pendidikan mempunyai korelasi negatif, sebagian besar karyawan yang mempunyai pendidikan lebih tinggi akan kurang puas karena mungkin mereka mengharapkan lebih dari pekerjaan mereka.

Karyawan yang lebih tua mempunyai kepuasan kerja yang lebih tinggi untuk dua alasan : mereka mempunyai lebih tinggi keinginan keamanan sendiri terhadap pekerjaan dan lebih kuat penghargaan terhadap pekerjaan (termasuk etika kerja/work ethic)

#### **g. Gender, Status, Jumlah anggota keluarga yang ditanggung, Pengalaman kerja dan lama bekerja (Tenure).**

Stephen P. Robins (1996, hal102) mengemukakan bahwa gender, status perkawinan, jumlah anggota keluarga yang harus ditanggung, Pengalaman kerja/lamanya bekerja Masa jabatan(Tenure), juga berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan studi-studi yang pernah dilakukan kepuasan kerja akan mengalami kenaikan secara terus menerus pada kelompok karyawan profesional berapapun usianya dan kepuasan kerja menurun pada karyawan non profesional selama usia tengah (middle age) dan kemudian meningkat kembali pada tahun-tahun kemudian.

Tidak ada bukti yang kuat bahwa gender berpengaruh terhadap kepuasan kerja, akan tetapi mengenai absensi dan turnover karyawan wanita kurang stabil dibandingkan dengan karyawan pria. Hal ini dijelaskan, bahwa lingkungan yang mempunyai sejarah yang menempatkan wanita sebagai penanggung jawab rumah dan keluarga, dalam artian wanita harus selalu siap berada di rumah jika terjadi hal yang menuntut itu (secara tradisional) hal tersebut misalnya anak sakit dan lain sebagainya.

Beberapa studi menunjukkan bahwa karyawan yang berstatus menikah (Marital Status) mempunyai sedikit absensi, kecil turnover dan lebih mempunyai kepuasan terhadap pekerjaannya. Hal ini disebabkan karyawan mempunyai tanggung jawab yang lebih tinggi dibanding sebelum menikah sehingga menganggap pekerjaan tersebut lebih bernilai/berharga dan penting.

Jumlah anggota keluarga yang harus ditanggung karyawan terbukti mempunyai korelasi/ hubungan terhadap kepuasan kerja.

#### **2.1.4. Kepuasan Kerja sebagai Variabel Dependen maupun Variabel Independen.**

Terdapat dua pertimbangan menurut Stephen P. Robins (1991, hal 84-189), bahwa kepuasan kerja dapat diposisikan sebagai variabel yang tergantung

(Dependent Variable) dan dapat juga diposisikan sebagai variabel yang tidak bergantung (Independent variable).

Kepuasan kerja sebagai variabel dependen berarti terdapat variabel-variabel kerja yang dapat memutuskan kepuasan kerja yaitu :

**a. Pekerjaan yang menantang secara mental**

Karyawan mencoba untuk menyukai pekerjaan dimana memberikan kesempatan kepada mereka untuk menggunakan keahliannya, kemampuannya, menawarkan berbagai macam tugas, kebebasan dan feedback tentang seberapa baik mereka bekerja. Karakteristik-karakteristik tersebut membentuk suatu tantangan kerja secara mental. Pekerjaan yang terlalu kecil tantangannya akan menciptakan kebosanan, tetapi pekerjaan yang terlalu berat tantangannya juga akan menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Dibawah kondisi tantangan yang moderat , sebagian besar karyawan akan merasa senang dan puas.

**b. Imbalan yang adil (Equitable Rewards) :**

Karyawan menginginkan sistem pembayaran dan kebijakan promosi yang mereka terima sesuai dengan yang diharapkan. Pada saat upah berdasar pada permintaan pekerjaan, tingkat ketrampilan individu, standar upah umum maka kepuasan kerja akan dapat dihasilkan. Tetapi tidak semua orang mengukur kepuasan dalam jumlah uang seperti seseorang menyukai menerima upah rendah karena lebih mempertimbangkan faktor lokasi, atau permintaan kerja yang sedikit, atau kebebasan yang besar terhadap pekerjaan, ataupun jam kerjanya. Tetapi upah tidak didasarkan pada jumlah yang diterima melainkan



persepsi karyawan tentang upah yang adil. Sama halnya karyawan melihat kebijakan promosi, Promosi menyediakan kesempatan untuk pengembangan diri, lebih bertanggung jawab, dan meningkatkan status sosial. individu yang menerima kebijakan promosi menunjukkan kepuasan dari pekerjaan yang mereka lakukan.

**c. Kondisi kerja yang suportif (Supportive Working Conditions) :**

Karyawan dihubungkan dengan lingkungan kerja mereka yang nyaman dan fasilitas untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Karyawan menghubungkan kondisi kerja secara fisik adalah kondisi yang tidak membahayakan dan nyaman. Suhu udara, pencahayaan, suara, dan faktor lingkungan yang lain. Selain itu karyawan lebih menyukai bekerja yang tempat kerjanya dekat dengan tempat tinggal, bersih dan mempunyai fasilitas modern.

**d. Teman kerja yang suportive (Supportive Colleagues) :**

Sebagian karyawan bekerja juga merupakan tempat untuk berinteraksi dan bersosialisasi . Dengan demikian karyawan yang mendapatkan teman sejawat yang bersahabat dan suportif akan dapat meningkatkan kepuasan kerja. Perilaku dari atasan langsung juga merupakan faktor yang menentukan terhadap kepuasan, dimana atasan tersebut mempunyai karakter penuh pengertian dan bersahabat, memberikan penghargaan terhadap produktifitas/ kinerja yang tinggi, mendengarkan pendapat karyawan, dan menunjukkan perhatian secara personal terhadap karyawan.

**e. Tipe kepribadian (Personality type) :**

Seseorang yang mempunyai tipe kepribadian yang cocok dengan bakat dan kemampuan mereka terhadap permintaan pekerjaan, kemungkinan pekerjaan tersebut akan sukses. hal itu terjadi karena adanya kepuasan kerja yang tinggi karena kecocokan tersebut.

Disamping kepuasan kerja dapat juga sebagai variabel independen dimana dihubungkannya efek kepuasan kerja tersebut terhadap kinerja atau produktifitas, kemangkiran atau absensi dan perputaran karyawan atau turnover.

**a. Kepuasan dan Produktifitas (Satisfaction and Productivity) ;**

Terdapat banyak study yang menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif diantara keduanya akan tetapi mempunyai korelasi atau keeratan yang rendah. Akan tetapi dengan adanya variabel perantara/moderating variable telah memperbaiki hubungan tersebut. Hubungan tersebut semakin kuat jika perilaku karyawan tidak dikontrol oleh faktor-faktor ekstern. Contohnya : Produktifitas karyawan yang dipengaruhi oleh kecepatan kerja mesin dan bukan oleh kepuasan kerja mereka, produktifitas pialang saham yang lebih dipengaruhi oleh pergerakan umum dari pasar saham.

**b. Kepuasan dan Kemangkiran (Satisfaction and absenteeism) :**

Terdapat hubungan yang negatif antara kepuasan dan kemangkiran, tetapi mempunyai korelasi moderat. Hal ini ditunjukkan dengan suatu penelitian yang dilakukan pada sears Roebuck yang membandingkan pengaruh kepuasan kerja terhadap kemungkiran pada dua cabang kerja yang berbeda yaitu Chicago dan New York.

### **c. Kepuasan dan Perputaran Karyawan (Satisfaction and Turnover) :**

Kepuasan juga mempunyai hubungan yang negatif terhadap perputaran karyawan atau turnover, tetapi mempunyai korelasi yang lebih kuat dibandingkan dengan kemungkiran. Dimana faktor lain seperti kondisi pasar tenaga kerja, pengharapan terhadap kesempatan kerja alternatif dan lamanya masa jabatan dengan organisasi juga merupakan faktor penting mengapa karyawan mengambil keputusan untuk keluar dari pekerjaan yang sekarang.

#### **2.1.5. Pengukuran Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja karyawan itu sendiri dapat diukur dengan berbagai macam pendekatan yang tentu saja lebih banyak dihubungkan dengan faktor-faktor yang mempengaruhinya. Menurut Stephen P. Robins (1991, hal 184), dikatakan bahwa terdapat dua pendekatan untuk mengukur kepuasan kerja karyawan yaitu single global rating dan summation score.

##### **a. Metode Single Global Rating :**

Metode Single Global Rating ini meminta individu untuk merespon satu pertanyaan misalnya, "Seberapa puaskah anda dengan pekerjaan anda ?", kemudian responden menjawabnya dengan melingkari salah satu dari lima nomor yang menunjukkan nilai sangat puas sampai dengan sangat tidak puas. Hal ini hanya terdapat satu saja pertanyaan tunggal.

##### **b. Metode Summation Score :**

Metode ini lebih luas cakupannya yaitu dengan mengidentifikasi elemen-elemen suatu pekerjaan dan menanyakan perasaan karyawan tentang masing-masing

elemen tersebut. Dimana dinyatakan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dan merupakan faktor yang diukur adalah alam (nature) kerja, penyeliaan (supervision), upah sekarang, kesempatan promosi, dan hubungan dengan rekan sekerja. Faktor-faktor ini dinilai pada suatu skala baku/standardized scale dan kemudian dijumlahkan untuk menciptakan skor kepuasan kerja keseluruhan.

Metode ini dikemukakan pula oleh Robert A. Baron dan Jerald Greenberg (1990, hal 161) yaitu mengukur kepuasan kerja melalui laporan sendiri atau self-report. pada metode ini karyawan diberi pertanyaan dalam bentuk khusus yang berisi tentang bagaimana reaksi mereka terhadap pekerjaannya, dimana terdapat beberapa skala yang menunjukkan pendapat mereka. Penggunaan yang sangat umum yaitu menggunakan :

#### **- Job Description Index (JDI).**

JDI berisi daftar dari pertanyaan responden untuk mengidentifikasi apakah masing-masing menjelaskan atau tidak sebuah aspek khusus dari pekerjaan mereka, dengan menjawab "ya" atau "Tidak". Dimana yang paling utama dari skala ini adalah ini mengukur reaksi dari lima aspek yang berbeda dari pekerjaan : pekerjaan itu sendiri (work itself); Gaji/upah (pay); kesempatan dipromosikan (Promotional opportunity); Atasan (Supervision); dan teman sejawat (Coworker).

Menurut David J. Cherrington (1994, hal283), koresponden diminta untuk mengidentifikasi apakah masing-masing statmen menerangkan atau tidak pekerjaannya. statmen positif diberi skor +1, statmen negatif diberi skore - 1

dan tidak keduanya diberi skor 0. Semakin tinggi skor maka semakin tinggi kepuasan kerja.

**- Satisfaction Questionnaire (MSQ) :**

Dalam skala ini mencakup lebih banyak aspek dari pekerjaan karyawan terkini seperti tingkat tanggung jawab, kesempatan dan lain sebagainya, dimana terdapat jarak rating untuk memilih jawaban yang tepat mulai dari "tidak puas sama sekali" sampai dengan "sangat puas". Pada dasarnya semakin tinggi laporan rating individualnya maka semakin tinggi tingkat kepuasan dengan berbagai macam aspek pekerjaannya tersebut. Dengan demikian metode ini menggunakan skala likert.

**- Pay Satisfaction Questionnaire (PSQ) :**

Metode ini lebih mempertimbangkan pada segala sesuatu yang berhubungan dengan berbagai macam aspek pembayaran atau upah, dimana study yang dilakukan oleh Scarpello, Hurber, dan Vandenberg mengindikasikan bahwa skala ini mengukur reaksi individual terhadap tingkat upah (berapa uang yang sebenarnya mereka terima), kenaikan, struktur upah/gaji dan administrasi (bagaimana pembayaran atau upah dialokasikan dengan rangking, bagaimana upah tersebut didistribusikan kepada karyawan apakah mingguan, bulanan, dan lain sebagainya), dan tunjangan (tunjangan sakit, tunjangan liburan, asuransi dan lain sebagainya).

Pada metode ini Skala rating seperti JDI, MSQ atau PSQ terdapat banyak kelebihan antara lain mampu mengukur secara relatif kepuasan kerja, serta dapat

digunakan pada berbagai macam jenis pekerjaan, berbagai macam perusahaan dan sangat efektif digunakan untuk mengukur kepuasan kerja karyawan yang mempunyai responden dalam jumlah yang besar. Adapun keberhasilan metode ini untuk menghasilkan hasil yang baik terdapat satu kendala yaitu tergantung pada kejujuran dari respon koresponden.

Tabel 2.1. Item-Item untuk Mengukur Kepuasan Kerja Karyawan

JOB DESCRIPTION INDEX (JDI)	MINNESOTA SATISFACTION QUESTIONNAIRE (MSQ)	PAY SATISFACTION QUESTIONNAIRE	Aspect of Pay
		Items	Aspect of Pay
Enter "Yes" , "No" atau "?" for each description or word below :	Indicate the extent to which you are satisfied with each aspect of your present job. Enter one number next to each aspect.	- My current pay	Pay level
Work itself :		- Size of my Salary	Pay level
..... Routin.		- Typical raises	Raises
..... Satisfactory.	1= Not At All Satisfied.		
..... Good	2= Not Satisfied.		
Promotion :	3= Neither Satisfied Nor Dissatisfied.	- How raises are determined	Raises
..... Dead-end job.			
..... Few Promotion.	4= Satisfied.		
..... Good Opportunity for Promotion.	5= Extremely satisfied	- Number of Benefits	Benefits
	..... Utilization of Your abilities.		
	..... Authority.		
	..... Company policies and Practices.		
	..... Independence.		
	..... Supervision - Human Relations.		

Sumber : Behaviour in Organizations : Understanding and Managing the Human Side of Work, Robert A Baron & Jerald Greenberg, Ed III, 1990, Hal 161.

Lebih lanjut pengukuran kepuasan kerja yang diketengahkan oleh P.L Kendall adalah sebagai berikut :

Tabel 2.2. Item-Item untuk Mengukur Kepuasan Kerja Karyawan Model P.L Kendall dan Ollin.

	1	2	3		1	2	3
<b>Work</b>				<b>Pay</b>			
Fascinating	---	---	---	Income edequate for			
Routine	---	---	---	normal expenses	---	---	---
Satisfying	---	---	---	Barely live on income	---	---	---
Boring	---	---	---	Bad	---	---	---
Good	---	---	---	Insecure	---	---	---
Creative	---	---	---	Underpaid	---	---	---
Respected	---	---	---				
<b>Promotions</b>				<b>Supervision</b>			
Good opportunity for				Asks my advice	---	---	---
advancement	---	---	---	Hard to please	---	---	---
Dead-end Job	---	---	---	Impolite	---	---	---
Regular Promotions	---	---	---	Tactful	---	---	---
Unfair promotion policy	---	---	---	Up-to-date	---	---	---
<b>Coworkers</b>							
Stimulating	---	---	---				
Lazy	---	---	---				
Slow	---	---	---				
Ambitious	---	---	---				
Stupid	---	---	---				
Fast	---	---	---				

Sumber : Smith, P.L Kendall dan Hollin, "The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement" (Chicago : Rand McNally, 1969) hal 83.

1 = Yes

2 = No

3 = If you can not decided



Stephen Robin juga berpendapat bahwa penggunaan metode Summation Score hasilnya lebih akurat dan valid.

Selain metode pengukuran kepuasan kerja yang telah disebutkan, A Baron dan Jerald Greenberg (1990, hal 162) menambahkan pengukuran kerja yang dilakukan dengan :

**c. Critical incident (Kejadian yang kritis) dan Kepuasan kerja.**

Yaitu teknik untuk mengukur kepuasan kerja dengan cara individu menerangkan kejadian yang berhubungan dengan pekerjaan mereka dimana mereka menemukan kepuasan tertentu maupun ketidakpuasan. Contohnya, jika banyak karyawan menerangkan situasi dimana mereka merasa secara fisik tidak nyaman dalam bekerja seperti : kemuraman dan lain sebagainya.

**d. Interview dan Pertemuan langsung lainnya.**

Yaitu teknik untuk mengukur kepuasan kerja dengan mengadakan interview dengan karyawan, dan terkadang dilakukan suatu pertemuan berkala untuk sebagai ajang perdebatan. Metode ini akan lebih banyak menggali secara mendalam apa yang sebenarnya dirasakan oleh karyawan daripada metode kuisisioner.

Pengetahuan yang terbaik terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, tentu saja tidak hanya sebatas mengetahui saja. Pengetahuan tersebut ditujukan untuk mengambil keputusan strategis untuk menyelesaikan suatu permasalahan maupun perbaikan sistem yang telah ada.

Perilaku merupakan obyek psikologis yang tidak tampak, sehingga untuk mengukur tingkat kepuasan kerja karyawan tidak semudah mengukur obyek-obyek lain. Oleh karena itu diperlukan alat ukur yang baik agar hasil pengukuran menjadi akurat. seperti yang telah disebutkan bahwa banyak peneliti menggunakan **skala likert** sebagai pengukuran secara langsung dimana menggunakan pertanyaan yang disusun dalam sebuah kuisioner yang langsung diberikan kepada responden.

Menurut Azwar (1988,hal 55), Skala Likert merupakan metode penskalaan pernyataan sikap yang menggunakan distribusi respon sebagai dasar penentuan nilai skala. Pendekatan ini ditentukan pada distribusi respon setuju atau tidak setuju dari sekelompok responden yang bertindak sebagai kelompok uji coba. Prosedur penskalaan dengan metode rating yang dijumlahkan didasari dua asumsi, yaitu (Haryo guritno,1997, hal 46B)

- a. Setiap pernyataan sikap yang telah ditulis dapat disepakati sebagai pernyataan favorable ataupun pernyataan unfavorable.
- b. Jawaban yang diberikan oleh individu mempunyai sikap positif harus diberi bobot atau nilai yang lebih tinggi daripada jawaban yang diberikan oleh responden yang mempunyai sikap negatif.

Tabel 2.3. Pertanyaan Favorabel dan Unfavorabel

Favorable	Unfavorable
Angka 1 = Sangat tidak setuju	Angka 1 = Sangat setuju
Angka 2 = Tidak setuju	Angka 2 = Setuju
Angka 3 = Ragu-ragu (netral)	Angka 3 = ragu-ragu (netral)
Angka 4 = Setuju	Angka 4 = Tidak Setuju
Angka 5 = Sangat setuju	angka 5 = Sangat tidak setuju

Sumber : Saifuddin Azwar (1988).

Pengukuran menggunakan skala Likert dapat dikategorikan sebagai skala Interval, sehingga merupakan perhitungan Parametrik (Uma Sekaran, 1992, hal dan Emory dan Cooper, 1995, hal 157 ).

## 2. 2. PENELITIAN TERDAHULU

Penelitian mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan yang dijelaskan dalam variabel-variabel independen telah banyak dilakukan.

Cecil A.L. Pearson dan Carol Duffy (1998) meneliti 48 suster Australia dan 90 suster Malaysia yang bekerja di rumah sakit pada bagian yang bervariasi (misalnya Intensive care (ICU), general Duty), 92 % wanita, mereka relatif muda 29 % kurang dari usia 35 tahun dan sebagian besar (31%) nya kurang dari 5 tahun dalam pengalaman kerja/tenure. Peneliti memfokuskan pada pentingnya Job Content (Task Content Dimension) saja (skill, identity, significance, job feedback, otonomy), Social Information/Task context ( dealing with others dan feedback from others) pada Organizational Commitment dan kepuasan kerja dengan pengukuran menggunakan Job Diagnostic Survey (JDS) dan AMOS, kuesioner menggunakan skala likert. Reliabilitas dengan menggunakan koefisien alpha dan validitas terlihat pada saat membuat faktor analisis pada masing-masing variabel. Sedangkan hubungan antara masing-masing variabel dengan kepuasan kerja dan Organizational Commitment diterangkan dengan menggunakan Path Analisis. Dari hasil penelitian yang memperbandingkan antara suster Australia dan suster Malaysia menunjukkan hasil yang berbeda khususnya pada kepuasan kerja.

T test menunjukkan bahwa suster Malaysia lebih tinggi skopnya pada Job Content (kecuali significance) dan untuk job context seperti feedback for others mempunyai signifikansi yang tinggi terhadap kepuasan kerja. Sedangkan untuk suster Australia terlihat bahwa lebih tingginya job context terutama dealing with others.

Hanya suster Australia saja yang menerima skill, significance dan autonomy menjadi penyumbang utama terhadap kepuasan kerja. Suster Australia maupun Malaysia menganggap bahwa job context diukur dari feedback from others adalah signifikan pada respon efektif mereka.

Demikian halnya dengan penelitian mengenai pengaruh pengalaman kerja, gaji, tunjangan, kesehatan dan lingkungan, skop inisiatif karyawan, gaya dari manajemen dan hubungan antara manusia mempengaruhi kepuasan kerja, dimana terangkum dalam penelitian yang dilakukan oleh Kwok Leung, Peter B Smith, Shonggang wang dan Haifa, Sun (1997) melakukan survey terhadap 137 karyawan lokal pada hotel joint venture di Cina (area Hangzhou dan Shanghai) yang kesemuanya pada tingkatan supervisor: 69 % laki-laki; 45.5 % usia antara 20-39 tahun, 32.1 % antara 11.2% usia antara 40-49 tahun, 11.2 % diatas umur tersebut; 75 % mempunyai pendidikan dua tahun akademi (College education); 13.3% senior manager, 44.4% middle manager, 42.2% supervisor. Penelitian ditujukan pada keadilan distribusi (distributive justice), keadilan prosedural (procedural justice) dan keadilan interaksional (interactional justice) yang berpengaruh pada kepuasan kerja. Keadilan distribusi terbagi menjadi dua sub tipe yaitu kinerja berdasar pada keadilan distribusi /performance-based distributive justice/PDJ dan keadilan

distribusi komparatif (Comparative distributive justice/CDJ). Performance-based distributive justice mencakup pengertian pendapat responden mengenai keadilan pemberian gaji yang sesuai dengan tanggung jawab pekerjaan yang diemban, kemampuan yang dikeluarkan, terhadap pekerjaan yang dapat dikerjakan dengan baik, terhadap pandangan dari pengalaman yang dipunyai stress dan tekanan hati dari pekerjaan.

Comparative distributive justice mencakup pengertian pendapat responden mengenai keadilan pemberian gaji yang sesuai dibandingkan dengan karyawan luar negeri, karyawan lokal di lain hotel joint venture, dan sesama karyawan hotel itu sendiri. Procedural justice mencakup pengertian pendapat responden mengenai manajer mereka dalam mengambil keputusan, memberi kesempatan kepada karyawan untuk mengambil keputusan, melibatkan karyawan dalam proses mengambil keputusan dan lain-lain. Sedangkan Interactional justice mencakup pengertian pendapat responden mengenai manajer mereka dalam memperlakukan karyawan seperti cara pandang keramahan / kebaikan, menunjukkan perhatian terhadap hak karyawan dan lain-lain.

Seluruh item menggunakan lima skala likert, reabilitas dari skala menggunakan Cronbach alpha 0.67 sampai dengan 0.79, menggunakan seri regresi. Pengaruh persepsi keadilan (distributive justice, procedural justice dan interactional justice) terhadap kepuasan kerja hasilnya terlihat bahwa keadilan distribusi dan prosedural yang mempunyai signifikansi kuat ditinjau dari standart betanya, sedangkan keadilan interaksional tidak signifikan. Disamping itu dengan

menggunakan ANOVA terlihat hubungan antar variabel dengan membedakan tiga grup (manajer senior, middle dan supervisor) maupun tingkat signifikansinya.

Secara singkat hasil penelitian menunjukkan bahwa distribusi keadilan (distributive justice) yang terbagi atas prosedural dan kinerja, berpengaruh pada kepuasan kerja. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa perbandingan dengan karyawan lokal yang lain mendukung hasil temuan. Sedangkan perbandingan dengan karyawan asing hasilnya tidak signifikan. Manajer Senior dilaporkan mempunyai tingkat prosedural dan tingkat interaksi keadilan (procedural justice dan interactional justice) yang rendah dan manajer senior serta supervisor (penyelia) memandang gaji mereka kurang adil dibandingkan dengan karyawan lokal pada hotel-hotel yang dimiliki pemerintah. Karyawan yang bekerja dari ekspatriat dari Jepang dan Cina menunjukkan lebih rendah tingkat kepuasannya dibandingkan dengan mereka yang berasal dari ekspatriat dari negara barat (Eropa) dan perbedaan ini dijelaskan dalam perbedaan memandang distribusi keadilan/ distributive justice.

Selain penelitian dilakukan oleh Kwok Leung dan rekannya, juga telah diperkuat dengan penelitian yang dilakukan oleh Josh Rama J dan Baldev R. Harma (1997) meneliti peranan pekerjaan dan faktor faktor yang berkaitan dengan organisasi terhadap kepuasan kerja diantara manajer (pimpinan). Sampel penelitian adalah 124 manajer, dimana 25 % adalah manajer junior, manajer menengah, dan manajer senior sampai pada tingkat wakil direktur yang berasal dari berbagai departemen dan tingkatan-tingkatan pada perusahaan swasta. Rata-rata umur responden 39

tahun, pengalaman kerja 5 tahun atau kurang sekitar 25 % dan 25 %nya lagi lebih dari 25 tahun. Tingkat pendidikan 42 % berpendidikan College (B.A/B.Sc atau M.A/M.Sc dan lain-lain), sedangkan 58 % berpendidikan profesional (MBA, Insinyur dan lain-lain). Analisa statistik menggunakan teknik regresi berganda (Multiple Regression technique dengan menetapkan kronbach Alpha lebih tinggi dari 0,80).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa semuanya 13 variabel (Scope for advancement, Grievance Handling, Monetary Benefits and Appreciation, Welfare Facilities, Support and warmth, Communication, Top management Commitment, Resourcing and Recruiting, Career / Succession Planning, Performance Appraisal yang berkaitan dengan organisasi berhubungan secara signifikan terhadap kepuasan kerja pimpinan. Lebih lanjut dari hasil analisa statistik yang menggunakan metode regresi berganda ditemukan variabel penting sebagai prediktor kepuasan kerja yaitu variabel Job Content (isi pekerjaan) dan training (pelatihan).

Timothy A. Judge dan Shinichiro Watanabe (1993), melengkapi faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu prospek promosi, pendidikan sifat personal, pengalaman kerja dan pasar tenaga kerja disamping yang telah disebutkan diatas Timothy dan Watanabe meneliti hubungan antara kepuasan kerja dengan kepuasan hidup. Dimana kepuasan kerja itu dipengaruhi oleh 9 variabel. Sedangkan kepuasan hidup dipengaruhi oleh 6 variabel. kemudian hubungan tersebut diteliti kembali hasilnya setelah 5 tahun.

Data diambil dari Quality of Employment Surveys/QES di Amerika dengan lingkungan demografi dan cakupan karakteristik tertentu terhadap 804 responden. Kepuasan kerja diukur dengan empat skala likert, realibilitas dengan koefisien alpha 0.75, menggunakan analisa regresi LISREL 7 dengan covariance structure models. Hasil penelitian yang berkaitan dengan tesis ini menunjukkan bahwa variabel yang ada pada kepuasan kerja secara signifikan mempengaruhi kepuasan kerja tetapi tidak signifikan terhadap kepuasan hidup. Variabel-variabel yang diteliti yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah kesempatan promosi/promotion opportunity (positif), faktor instrinsik/instrinsic factors (positif), kondisi kerja/working conditions (positif), pendidikan/education, kemampuan secara subyektif/subjective effort (negative), tingkat upah atau gaji/wage rate (positive), jam kerja/hours (negative) worked (negative), pengalaman kerja/job tenure (negative), dan perceived ease of movement/pasar TK.

Timoty A. Judge juga mengadakan penelitian lagi yang berhubungan dengan kepuasan kerja bersama dengan Edwin A. Locke, 1993 dimana penelitian dilakukan pada responden yang bekerja pada lingkungan akademisi berjumlah 231 responden random sampling. Penelitian yang sesuai dengan tesis ini adalah dengan menggunakan JDI, realibilitas untuk upah/pay ( $\alpha = 0.87$ ), Promosi/promotion ( $\alpha = 0.88$ ), Supervisi/supervision ( $\alpha = 0.89$ ), Teman sejawat/co-worker ( $\alpha = 0.89$ ), dan pekerjaan itu sendiri/work itself ( $\alpha = 0.88$ ). Disamping itu juga dilihat dari faktor lain seperti input peraturan kerja (pendidikan dan jam kerja), hasil/outcome (upah dan faktor intrinsik), ambisi dimana semua diukur dengan lima skala likert.



Dengan menggunakan LISREL 7 dihasilkan bahwa tingkat upah secara signifikan mempengaruhi kepuasan kerja, faktor intrinsik secara kuat mempengaruhi kepuasan kerja, Ambisi mempunyai signifikansi negatif mempengaruhi kepuasan kerja, sedangkan pendidikan, dan jam kerja per minggu ternyata tidak signifikan.

LISREL (Linear structural relations) digunakan sebagai pengolah analisis data dimana menggunakan persamaan terstruktur (struktural equations). Model LISREL terbagi menjadi dua bagian yaitu model pengukuran dan model persamaan terstruktur. (Terry Gregson, 1992, hal 42).

William I Sauser dan C Michael York (1978), melakukan penelitian untuk menguji hipotesis bahwa perbedaan jenis kelamin didalam kepuasan kerja tidak hanya dipengaruhi oleh jenis kelamin itu sendiri, tetapi juga dipengaruhi oleh variabel lain yang berhubungan dengan jenis kelamin. Akan tetapi secara singkat dihasilkan bahwa tidak ada perbedaan tingkat kepuasan kerja pada pria maupun wanita untuk variabel pengalaman kerja (tenure in organization). Data biografi dan kepuasan kerja diperoleh dari 154 karyawan pria dan 326 karyawan wanita pada organisasi pemerintah. Pertanyaan/kuesioner menggunakan BIB (Biographical Information Blank) untuk variabel umur, pendidikan, pengalaman kerja dalam organisasi, pengalaman kerja dalam posisi tertentu dan JDI, dengan teknik multivariat untuk menguji hipotesis.

Hasil analisis kovarian juga menunjukkan tidak adanya perbedaan yang signifikan antara kepuasan kerja karyawan pria dan wanita terhadap gaji. Hasil penelitian menunjukkan hanya sebagian hipotesa yang mendapatkan dukungan dari hasil temuan.

Elmund WNUK-LIPINSKI (1977), dalam jurnalnya mengatakan bahwa W. Adamski mengadakan penelitian pada orang-orang Polandia mengenai kepuasan kerja. Pada 1974 terhadap 11.970.000 karyawan diberbagai sektor sosial . Terindikasi bahwa kepuasan kerja ditimbulkan dari pekerjaan mereka. Penelitian menunjukkan bahwa terdapat dua faktor utama yang menunjang tingkat kepuasan kerja, yaitu pendidikan yang dicapai karyawan (*worker's educational attainments*) dan umur (atau lebih tepatnya lamanya waktu mereka memasuki dunia kerja). Semakin tinggi tingkat pendidikan semakin besar tendensi untuk tidak puas, sementara semakin lama seseorang bekerja, semakin besar kemungkinan seseorang tersebut puas. Hubungan ini secara jelas ditunjukkan pada sebuah survey oleh W. Adamski tahun 1973 terhadap 6 perusahaan besar industri di Polandia, dengan mengambil sampel 2.059 karyawan dibawah usia 30 tahun dan 1.091 usia 45 atau lebih. Tendensi ini mungkin diterangkan secara sosiologi. Semakin tinggi tingkat pendidikan maka semakin besar dimensi kepuasan akan diingat, semakin lama karyawan bekerja di dunia kerja semakin baik adaptasinya pada kondisi yang ada dan semakin kurang pengaruh harapan kerja pendahulu (*pre-work expectations*) dimana biasanya jauh dari kenyataan yang ada. Disamping itu prosentase tertinggi pada rendahnya tingkat kepuasan kerja ditemukan diantara pekerja/karyawan usia muda dengan pendidikan yang secara teknis lebih tinggi dan prosentase terendah diantara pekerja/karyawan yang lebih tua dengan pendidikan kejuruan (*secondary vocational*) atau pendidikan dasar.

Penelitian juga dilakukan untuk mengetahui mana yang lebih diutamakan dalam hidup oleh karyawan, dimana antara pekerja/karyawan muda maupun karyawan yang lebih tua berbeda. Dari hasil survay menunjukkan bahwa baik pekerja muda

maupun yang lebih tua menempatkan kehidupan keluarga pada urutan pertama dan pekerjaan pada urutan kedua.

Kemungkinan sumber-sumber dari kepuasan kerja bagaimanapun bermacam-macam menurut perilaku pada pekerjaan (attitude to work). Biasanya semakin tinggi tingkatan seseorang dalam suatu perusahaan, semakin baik pendidikannya, semakin tinggi tingkat keahliannya maka pada akhirnya akan semakin besar tingkat jangkauannya terhadap pelayanan.

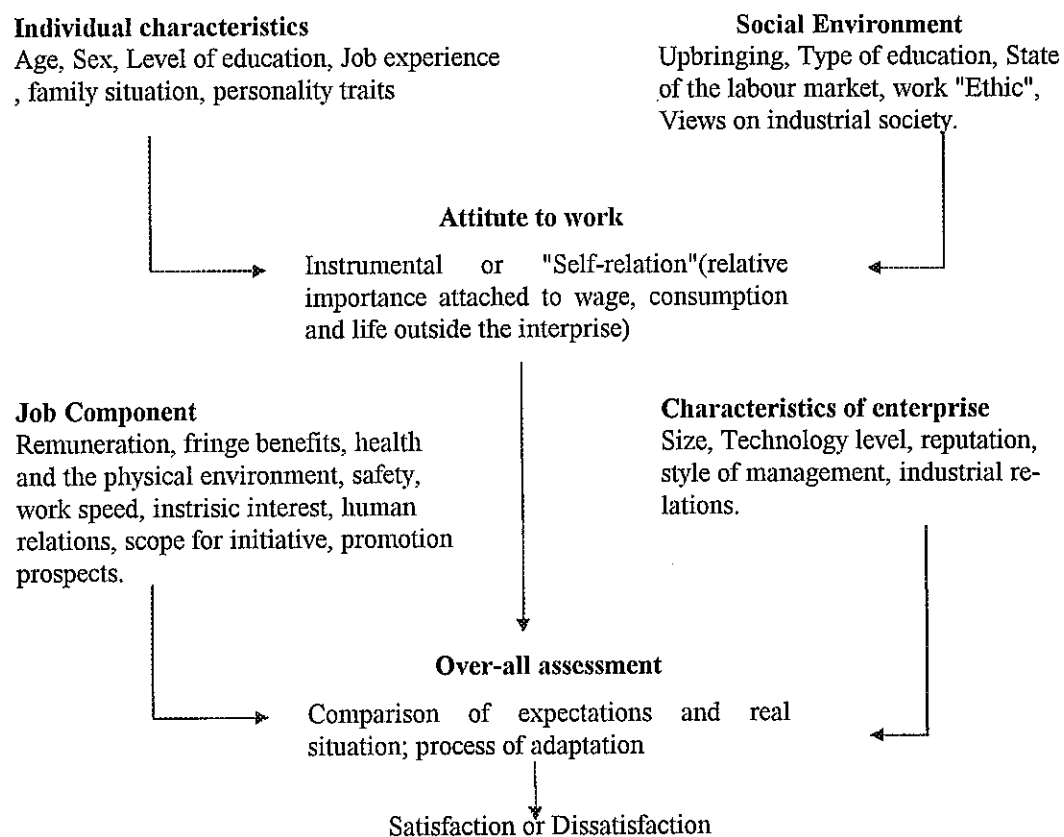
J.E Thurman (1977), meneliti pengalaman internasional didalam lingkungan terutama survey tingkat nasional dan kebijakan pemerintah untuk mencapai kepuasan kerja karyawan. Disini pemerintah mengambil perhatian pada pengaruh perilaku karyawan atau pekerja pada produktifitas nasional, biaya nasional dari absensi, turnover pekerja (labour turnover), etika bekerja, kualitas hidup dan lain sebagainya. Dalam penelitian yang dilakukan secara nasional oleh beberapa negara seperti Australia, Belgia, canada, Jepang dan lain sebagainya menunjukkan bahwa beberapa penyebab utama ketidak puasan kerja karyawan adalah kurangnya tanggung jawab/lack of responsibility, otonomi dan otoritas kebebasan untuk menentukan dan memilih ditawarkan oleh sebagian pekerjaan, dan sebab itu dalam dunia pekerja terbatas kesempatan untuk menggunakan peningkatan pengetahuan dan kemampuan mereka.

Penelitian menunjukkan bahwa aspek promosi lebih mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja dibandingkan dengan gaji dan aspek kerja lainnya. Sedangkan Job Content yang terdiri dari pembangunan secara personal dan ekspresi/ personal development and expression, keaneka ragaman/variety,

kesempatan belajar/ Learning opportunity, ketertarikan/interest, dan tantangan juga menjadi faktor utama.

Guy Roustang (1977) meneliti mengenai kepuasan kerja ditinjau dari kondisi kerja/working condition. Penelitian dilakukan di Amerika Serikat, sedangkan model kepuasan kerja yang dikemukakan secara diagram dapat ditunjukkan sebagai berikut :

Secara diagram dapat ditunjukkan sebagai berikut :



Gambar 2.1. Factor Contributing Job Satisfaction or Job Dissatisfaction

Sumber : Guy Roustang, "Why study working conditions via job satisfaction ?", International Labour Review, Vol. 115, No. 3, May-June 1977 hal 282

1. **Individual Characteristics**, seperti umur, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja/ job experience, situasi keluarga, dan sifat kepribadian/ personality traits.
2. **The Individual's social environment**, upbringing, tipe dari pendidikan, daerah dari pasar tenaga kerja (seperti tinggi atau rendahnya pengangguran), eksistensi dari pekerjaan "Etik", dan pandangan mengenai lingkup industri/industrial society.
3. **The Individual's attitude to work**, melihat perilaku khusus terhadap pekerjaan. Harapan dan ketertarikan yang ditujukan pada kehidupannya diluar perusahaan dicocokkan dengan isi pekerjaannya/the content of job, hubungan sosial tempat dimana dia bekerja, dan pada kemungkinan dari promosi dan prestis/ gengsi yang berkaitan dengan pekerjaan.
4. **The Job Component**, seperti remuneration/pemberian upah atau gaji, fringe benefits/ tunjangan tambahan kerja, kesehatan dan lingkungan secara fisik, keselamatan, kecepatan kerja/work speeds, instrinsic interest/ kepentingan intrinsik, human relation/ hubungan antar manusia, skop dari anisiatif, prospek promosi, dan lain sebagainya.
5. **The Characteristic of the Enterprise**, seperti ukuran perusahaan itu sendiri, tingkat teknologi, reputasi, style dari manajemen dan hubungan secara industri.

Berdasarkan model tersebut Roustang meneliti responden di Amerika dengan menggunakan skala 1-10 dan metode LEST untuk 25 aspek kondisi kerja/working conditions.

## 2.3 KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS

Kerangka pemikiran teoritis yang digunakan dalam penelitian ini adalah berdasarkan kerangka yang dikembangkan oleh Guy Roustang (1977).

Dari kerangka tersebut kemudian disederhanakan dan disesuaikan dengan konteks dan situasi perusahaan. Penyederhanaan dilakukan dengan tidak mengambil semua variabel-variabel yang ada dari tiap faktor karakteristik.

## 2.4. HIPOTESIS

Berdasarkan uraian tersebut diatas maka hipotesis yang akan diuji adalah sebagai berikut :

### 2.4.1 Faktor Karakteristik Individu

#### Hipotesis pertama : (1)

Umur karyawan berpengaruh positif terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan.

#### Hipotesis kedua : (2)

Tingkat pendidikan karyawan berpengaruh negatif terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan.

#### Hipotesis ketiga : (3)

Pengalaman kerja karyawan berpengaruh positif terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan.

Hipotesis keempat : (4)

Situasi keluarga karyawan berpengaruh positif terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan.

Hipotesis kelima : (5)

Sifat secara personal karyawan berpengaruh positif terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan.

2.4.2 Faktor Lingkungan Sosial

Hipotesis keenam : (6)

Pasar tenaga kerja berpengaruh negatif terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan.

Hipotesis ketujuh : (7)

Etika kerja karyawan berpengaruh positif terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan.

2.4.3 Faktor Komponen Pekerjaan

Hipotesis kedelapan : (8)

Pemberian gaji karyawan berpengaruh positif terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan.

Hipotesis kesembilan : (9)

Pemberian tunjangan karyawan berpengaruh positif terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan.

Hipotesis kesepuluh : (10)

Kesehatan dan lingkungan secara fisik karyawan berpengaruh positif terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan.

Hipotesis kesebelas : (11)

Keamanan karyawan berpengaruh positif terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan.

Hipotesis duabelas : (12)

Hubungan antar manusia berpengaruh positif terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan.

Hipotesis ketigabelas: (13)

Skop untuk inisiatif karyawan berpengaruh positif terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan.

Hipotesis keempatbelas : (14)

Prospek promosi karyawan berpengaruh positif terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan.

2.4.4 Faktor Karakteristik dari Perusahaan

Hipotesis ke lima belas : (15)

Tingkat teknologi berpengaruh positif terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan.

Hipotesis ke lima belas : (16)

Reputasi berpengaruh positif terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan.

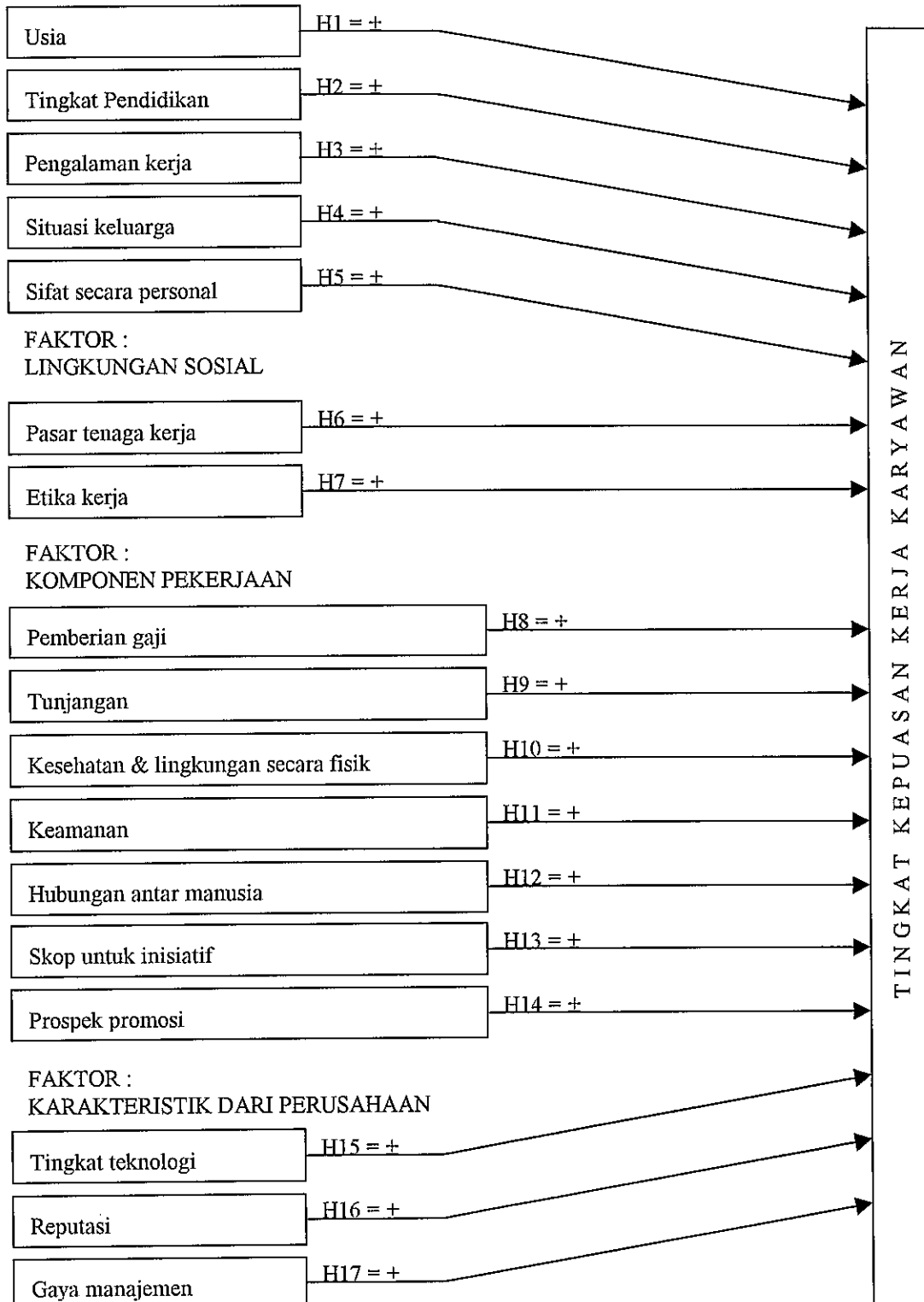
Hipotesis ke lima belas : (17)

Gaya dari manajemen berpengaruh positif terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan.



Hipotesis tersebut diperkuat berdasarkan penelitian-penelitian terdahulu dari Rama J. Joshi & Baldeu R. Sharma (1997); Cecil A R. Pearson dan Carol Duffg (1998); Kwok Leung, Peter B. Smith, Thongming Wang & Haifa Sun (1997); Timothy A. Judge & Shicichiro Watanable (1993) & William I Sauser & C. Michael York (1978); Elmund WNUK – UPLNSKI (1977); J.E. Thurman (1977), Disamping itu juga diambil dari teori-teori pada buku-buku panduan.

FAKTOR :  
KARAKTERISTIK INDIVIDU



Sumber : Diadaptasi dari Guy Roustang, 1997, Dengan Penyesuaian Seperlunya.

Gambar 2.2. Bagan Kerangka Pemikiran dan Hipotesis

## 2.5 DEFINISI OPERASIONAL VARIABEL

Penelitian dilakukan untuk menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan pada 2 (dua) SPBU yang diteliti. Untuk menguji hubungan antara faktor-faktor karakteristik terhadap kepuasan kerja karyawan dan untuk menentukan variabel apa yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, digunakan 18 variabel. Terdapat 17 (tujuh belas) variabel bebas (Independent Variable) dan 1 (satu) variabel tak bebas (Dependent Variabel).

Variabel tak bebas adalah variabel tingkat kepuasan kerja, sedangkan yang menjadi variabel bebas adalah sebagai berikut :

a. Variabel dari faktor karakteristik individu :

1. Usia
2. Tingkat Pendidikan.
3. Pengalaman kerja
4. Situasi keluarga.
5. Sifat personal

b. Variabel dari faktor lingkungan sosial

6. Pasar tenaga kerja.
7. Etika kerja.

c. Variabel dari faktor komponen pekerjaan

8. Pemberian gaji/upah.
9. Pemberian tunjangan.
10. Kesehatan dan lingkungan secara fisik.
11. Keamanan.

12. Hubungan antar manusia.
  13. Skop untuk inisiatif.
  14. Prospek promosi.
- d. Variabel dari faktor karakteristik dari perusahaan
15. Tingkat teknologi.
  - 16.. Reputasi.
  17. Gaya dari manajemen.

Dalam hal ini menunjukkan bahwa keempatnya merupakan faktor yang menentukan. Namun demikian besarnya dukungan tiap-tiap faktor-faktor yang mempengaruhi terhadap kepuasan kerja karyawan tersebut mungkin saja satu sama lain berbeda. Hal ini disebabkan oleh adanya perbedaan persepsi masing-masing karyawan yang bekerja pada dua unit SPBU tersebut yang diteliti.

**a. Variabel Kepuasan kerja karyawan**

Variabel kepuasan kerja karyawan diukur dari pendapat karyawan secara umum tentang kepuasan kerja. Pengukuran dilakukan dengan mengajukan pertanyaan tunggal tentang kepuasan kerja (diadaptasi dari pertanyaan tunggal yang dikemukakan oleh R.P Quinn dan G.L Staines,1977).

**b. Variabel Usia**

Variabel Usia diukur berdasarkan interval (dihitung dengan 5 skala interval) usia antara umur 15 tahun sampai dengan 39 tahun (hal ini dikarenakan penulis mengetahui dengan pasti umur responden untuk 1999). Terdapat 1 item

pertanyaan (diadaptasi dari perhitungan interval oleh Anne Anastasi dan Susana Urbani,1997).

**c. Variabel Tingkat pendidikan**

diukur dari kelulusan, yaitu dimulai dari tidak berpendidikan, SD, SMP, SMA, DIII, berdasarkan rata-rata lamanya waktu menyelesaikan masing-masing pendidikan tersebut. Terdapat 1 item pertanyaan.

**d. Variabel Pengalaman kerja**

Variabel pengalaman kerja diukur dari lamanya karyawan bekerja dalam perusahaan yaitu dimulai dari interval pengalaman 1(satu) tahun sampai dengan 10 (sepuluh tahun) tahun (SPBU pertama berdiri pada tahun 1989) dan pengalaman kerja karyawan (dihitung dengan 5 skala interval). 1 (satu) item pertanyaan (diadaptasi dari perhitungan interval oleh Anne Anastasi dan Susana Urbani,1997).

**e. Variabel Situasi keluarga**

Situasi keluarga diukur dari jumlah orang yang menjadi tanggungan karyawan (dihitung dengan 5 skala interval), dimulai interval tidak mempunyai tanggungan sampai pada tanggungan 4 orang. 1 (satu) item pertanyaan (diadaptasi dari perhitungan interval oleh Anne Anastasi dan Susana Urbani,1997).

**f. Variabel Sifat personal**

Sifat personal diukur dari tanggapan karyawan terhadap pekerjaan, yaitu pekerjaan dianggap sesuatu yang menantang, sifat ingin selalu menyelesaikan pekerjaan secepatnya, penghargaan terhadap pekerjaan, ketahanan menghadapi

pekerjaan, kemampuan untuk mengontrol pekerjaan, keyakinan akan kemampuannya. Menggunakan 5 skala likert, terdiri dari 7 (tujuh) item pertanyaan (diadaptasi dari pertanyaan yang dikemukakan oleh R.P Quinn dan G.L Staines, 1977, R.T Modway, R.M Steers dan L.W Porter, 1979, Keith Duun, 1986). Rata-rata total skor dari 7 pertanyaan tersebut merupakan skor dari variabel sifat personal.

#### **g. Variabel Pasar tenaga kerja**

Pasar tenaga kerja diukur dari pendapat karyawan mengenai kondisi ketenaga kerjaan sekarang, dalam hal ini kemudahan mendapatkan pekerjaan.. Menggunakan 5 skala likert, terdapat 1 (satu) item pertanyaan.

#### **h. Variabel Etika kerja**

Etika kerja diukur dari perilaku karyawan dalam bekerja yaitu pendapat karyawan mengenai hasrat dan kemauan mereka untuk cenderung tidak membolos atau tidak masuk kerja. Terdapat 1 (satu) item pertanyaan

#### **i. Variabel Pemberian gaji**

Pemberian gaji diukur dari pendapat karyawan mengenai gaji yang diterima, dibandingkan dengan perusahaan lain sejenis, sesuai dengan tenaga yang dikeluarkan dalam pekerjaan, dibandingkan dengan teman sejawat dalam perusahaan, dan sistem penggajian yang terus dipelihara. Dalam hal ini lebih banyak menyangkut tentang keadilan. Terdapat 4 (empat) item pertanyaan. Menggunakan 5 skala likert, dan rata-rata total skor dari 5 pertanyaan tersebut

merupakan skor dari variabel pemberian gaji. (diadaptasi dari pertanyaan yang dikemukakan oleh Keith Duun, 1986, D.J Weiss, R V Dawis, 1967).

**j. Variabel Pemberian tunjangan**

Pemberian tunjangan diukur dari pendapat karyawan tentang keadilan pemberian tunjangan maupun bonus. Menggunakan 5 skala likert. Terdapat 1 (satu) item pertanyaan. (diadaptasi dari pertanyaan yang dikemukakan oleh Keith Duun, 1986).

**k. Variabel Kesehatan dan lingkungan secara fisik**

Kesehatan dan lingkungan secara fisik diukur dari pendapat karyawan mengenai lingkungan kerjanya apakah mengganggu kesehatannya yaitu mengenai pencahayaan, suhu udara, suara atau kebisingan, udara, kedekatan tempat kerja dengan tempat tinggal. Terdapat 5 (lima) item pertanyaan. Menggunakan 5 skala likert, dan rata-rata total skor dari 5 pertanyaan tersebut merupakan skor dari kesehatan dan lingkungan secara fisik. (diadaptasi dari pertanyaan yang dikemukakan oleh Quinn dan Shepard, 1974).

**l. Variabel Keselamatan**

Variabel keselamatan diukur dari pekerjaan tersebut memberi jaminan keselamatan kerja. Menggunakan 5 skala likert, terdapat 1 item pertanyaan. (diadaptasi dari pertanyaan yang dikemukakan oleh Quinn dan Shepard, 1974).

**m. Variabel Hubungan Antar Manusia**

Variabel hubungan manusia diukur dari pendapat karyawan mengenai hubungan komunikasi dan interaksi antar teman sejawat maupun dengan Supervisor, berupa

keramahan, suka menolong atau saling membantu, perhatian dalam hal pekerjaan maupun diluar pekerjaan. Terdapat 3 (Tiga) item pertanyaan. Menggunakan 5 skala likert, dan rata-rata total skor dari 3 pertanyaan tersebut merupakan skor dari Hubungan manusia. (diadaptasi dari pertanyaan yang dikemukakan oleh D.J Weiss,R V Dawis,1967).

**n. Variabel Skop dari Inisiatif**

Skop dari inisiatif diukur dari pendapat karyawan apakah pekerjaan mereka memungkinkan dan memberikan kebebasan untuk berinisiatif dan ketat prosedur kerjanya. Terdapat 1 (satu) item pertanyaan. Menggunakan 5 skala likert, (diadaptasi dari pertanyaan yang dikemukakan oleh Keith Duun, 1986).

**o. Variabel Prospek Promosi**

Prospek promosi diukur dari pendapat karyawan mengenai pekerjaannya apakah memberi kemungkinan untuk mendapatkan promosi atau kesempatan bekerja ke jenjang yang lebih tinggi atau tidak . Menggunakan 5 skala likert, terdapat 1 (Satu) item pertanyaan. (diadaptasi dari pertanyaan yang dikemukakan oleh Keith Duun, 1986).

**p. Variabel Tingkat Teknologi**

Tingkat teknologi diukur berdasarkan pendapat karyawan tentang teknologi yang digunakan, mesin-mesin yang digunakan memberi kemudahan dalam bekerja maupun sebaliknya. Menggunakan 5 skala likert, terdapat 1 (Satu) item pertanyaan.



**q. Variabel Reputasi**

Reputasi diukur dari pendapat karyawan tentang kebanggaannya terhadap perusahaan tempat mereka bekerja karena reputasinya . Menggunakan 5 skala likert, terdapat 1 item pertanyaan (diadaptasi dari pertanyaan yang dikemukakan oleh R.T Mowday,R.M Steers, dan L.W Porter,1979).

**r. Variabel Gaya dari Perusahaan**

Gaya dari perusahaan diukur dari pendapat karyawan tentang penghargaan perusahaan terhadap prestasi karyawan dan kebijakan demokratis dari perusahaan berupa memberikan kesempatan kepada karyawan untuk turut campur dalam persoalan perusahaan (berupa memberi pendapat, saran maupun pemecahannya). Terdapat 2 (Dua) item pertanyaan. Menggunakan skala 5 likert, dan total skor dari 2 Dua) item pertanyaan tersebut merupakan skor dari variabel gaya dari perusahaan (diadaptasi dari pertanyaan yang dikemukakan oleh T.J. Newton dan A Keenan,1957,D.J Weiss,RV Dawis,1967).

Disamping adaptasi-adaptasi pertanyaan yang telah dikemukakan diatas, secara umum penulis mengadaptasi dari model-model pengukuran kepuasan kerja oleh Keith Duun (1986), W.K Balzar D.Smith (1990), dan model MSQ oleh D.J Weiss, R V Dawis (1967)

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3. 1. JENIS DAN SUMBER DATA**

##### **a. Data Primer**

Data primer diambil sendiri dari 2 unit SPBU, dari level supervisi dan karyawan dibawahnya (Pumpboy dan penjual olie) dengan total 50 responden. Dalam hal ini data yang diambil adalah data yang mendukung analisis untuk faktor-faktor data seperti : karakteristik individual/Individual Characteristic, lingkungan sosial/Social Environment, komponen pekerjaan/Job component dan karakteristik perusahaan/characteristic of the enterprise. Data primer diperoleh langsung dari responden dengan cara menyebarkan kuisioner (Lampiran A ).

##### **b. Data Sekunder**

Data Sekunder adalah data yang diambil tidak langsung dari sumbernya seperti jumlah tenaga kerja (diambil dari data terakhir), jumlah mesin yang beroperasi (diambil data yang terakhir), beban kerja tiap karyawan meliputi jam kerja, shift kerja, peraturan-peraturan yang ditetapkan oleh PERTAMINA selaku produsen, peraturan pemerintah tentang ketenagakerjaan dan lain sebagainya.

### **3.2. POPULASI DAN SAMPLING**

Karena perusahaan ini berskala kecil (total karyawan tidak lebih dari 100 orang), maka penelitian dilakukan pada seluruh karyawan tetap sebagai populasi tanpa mengambil sampel, adalah seluruh supervisi dan pada level karyawan yang berhubungan dengan konsumen (Pumpboy dan Penjual Olie). Total populasi 50 karyawan (permanen staf).

Penulis tidak membatasi responden berdasarkan lamanya dia bekerja karena selama kurun waktu satu tahun tidak ada penerimaan karyawan baru, dengan demikian seluruh responden telah bekerja di perusahaan minimal satu tahun. Mereka masing-masing akan menjawab daftar kuesioner. Metode pengumpulan data dengan purposive sampling.

### **3.3 METODE PENGUMPULAN DATA**

#### **a. Studi lapangan**

Dilakukan untuk memperoleh data primer dengan cara wawancara dimana wawancara tersebut dilakukan dengan mengadakan tanya jawab langsung dengan responden yaitu karyawan SPBU level Supervisi dan karyawan dibawahnya (Pumpboy dan penjual olie). Disamping itu juga memberikan keleluasaan kepada karyawan untuk mengisi kuesioner sendiri (kuesioner dengan skala likert 1 sampai dengan 5), mengingat penulis mempunyai peranan besar di perusahaan sehingga hal tersebut dilakukan untuk menghindari pengisian kuesioner yang subyektif.

### **b. Studi pustaka**

Dilakukan untuk memperoleh data skunder dengan cara mengumpulkan laporan-laporan tentang karyawan, hasil produksi dan lain sebagainya yang sudah ada di perusahaan, mengumpulkan dan membaca dari berbagai sumber lain seperti : jurnal, literatur, majalah dan lain-lain sebagai studi pustaka.

## **3.4. TEKNIK ANALISIS**

Analisis dilakukan dengan menguji secara statistik terhadap data-data yang telah dikumpulkan dengan menggunakan bantuan program SPSS for Windows Release 6.0.

### **3.4.1 Analisis Uji Reliabilitas**

Uji reliabilitas dimaksudkan untuk mengukur seberapa jauh responden memberikan jawaban yang konsisten terhadap kuesioner yang diberikan. Uji reliabilitas dilakukan dengan metode "internal consistency", merupakan salah satu cara yang dapat dilakukan untuk menguji sampai sejauh mana pengukuran memberikan hasil yang relatif tidak berbeda bila dilakukan pengukuran kembali terhadap subjek yang sama. Tiap pertanyaan yang diajukan untuk mengetahui nilai suatu variabel dianggap sebagai belahan nya, selanjutnya dilakukan estimasi keseluruhan tes dengan menggunakan pengujian reliabilitas dilakukan dengan menggunakan formula alpha atau disebut *koefisien alpha*.

Secara umum koefisien Alpha/ $\alpha$  lebih besar dari 0.6 dan apabila  $\alpha$  kurang dari 0.6 menunjukkan tidak adanya konsistensi (Malhotra, 1996, hal. 71).

Penggunaan uji reliabilitas yang dilakukan dengan metode internal consistency ini telah pula digunakan untuk penelitian serupa dimana penelitian dapat dikatakan reliable jika reliabilitasnya berkisar antara 0,67 sampai dengan 0,88 (Hafffeld J. Robinson RB dan Huseman R.C., 1985 hal. 39-45)

Adapun rumus koefisien alpha sebagai berikut :

$$\alpha = \left( \frac{J}{J - 1} \right) \left( \frac{S^2_x - \sum S^2_{yj}}{S^2_x} \right)$$

Keterangan :

$S^2_x$  = Varians skor subjek pada keseluruhan test yang terdiri dari beberapa pertanyaan (belahan)

$S^2_{yj}$  = Varians skor subjek pada belahan yang ke j; dimana  $j=1,2,\dots,J$ .

$J$  = Banyaknya pertanyaan (belahan).

$\alpha$  = Koefisien reliabilitas alpha.

### 3.4.2. Analisis Regresi

Metode statistik yang digunakan untuk melihat faktor yang mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan serta untuk mengetahui variabel apa yang mempengaruhi tingkat kepuasan kerja tersebut, adalah metode analisa regresi. Analisa regresi digunakan untuk melihat bagaimana hubungan yang ada diantara variabel-variabel bebas terhadap variabel tak bebas (Sudjana,1997, hal 233). Model regresi yang digunakan adalah **model regresi linier**, dimana model regresi ini telah banyak dilakukan untuk mengolah dalam penelitian kasus yang sama, diantaranya dilakukan oleh Kwong Leung, Peter B Smith, Shonggang wang dan Haifa Sun (1997), Rama J.Joshi dan Baldev R Sharma (1997).

Adapun rumus umum dari regresi linier berganda sebagai berikut :

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_k X_k + \varepsilon$$

Keterangan :

Y = Variabel tidak bebas  
 $\beta_0$  = Intersept  
 $\beta_1, \beta_2, \dots, \beta_k$  = Koefisien variabel bebas  
 $X_1, X_2, \dots, X_k$  = Variabel bebas  
 $\varepsilon$  = error sampling

Mengingat analisis regresi termasuk dalam kelompok statistik parametrik, maka data yang digunakan minimal harus memenuhi skala interval. Dari keseluruhan variabel bebas dan variabel tak bebas yang akan dimasukkan dalam model, semua telah dikonversi berbentuk skala interval.

**Uji Multikolinearitas** dideteksi dengan melihat koefisien korelasi parsial antara masing-masing variabel bebas (Gunawan Sumohadiningrat, 1994 hal 40). Apabila ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (misal variabel a dan variabel b berkorelasi) dengan koefisien korelasi lebih dari 0,6, maka perlu diketahui lebih lanjut apakah model analisisnya mempunyai variabel dengan spesifikasi yang bias. (Gujarati, 1995)

**Uji t** dilakukan untuk mengukur keyakinan atas nilai koefisien dari masing-masing parameter regresi dalam model (Gunawan sumohadiningrat, 1994, hal 40).

Hipotesis yang diuji sebagai berikut :

$$H_0 = \beta_1, \beta_2, \dots, \beta_k = 0$$

$$H_0 = \beta_1, \beta_2, \dots, \beta_k \neq 0$$

Rumus uji t yang digunakan sebagai berikut :

$$t = \frac{\beta_i}{SE_i}$$

Keterangan :

$\beta_i$  = Parameter yang diestimasi

$SE_i$  = Standar error

t = t hitung

Hasil perhitungan diatas (Angka t hitung) dibandingkan dengan t tabel pada tingkat probabilitas membuat kesalahan  $\alpha = 5\%$  serta  $\alpha = 1\%$ , dengan derajat bebas n-2.

Tolak  $H_0$  jika t hitung lebih besar atau sama dengan t tabel.

**Uji F** dilakukan untuk mengukur keyakinan atas nilai koefisien determinasi keseluruhan regresi, yaitu dengan membandingkan rata-rata jumlah kuadrat variasi

yang dapat dijelaskan seluruh parameter regresi secara serentak dengan rata-rata jumlah kuadrat variasi residu. (Gujarati, 1995).

**Uji Golfeld – Quandt** dipilih sebagai salah satu cara untuk mendeteksi adanya gangguan heteroskedastisitas yaitu suatu gangguan yang diakibatkan faktor gangguan dalam model tidak memiliki varian yang sama atau variannya tidak konstan (William H. Greeice, 1997). Adapun prosedur uji Golfeld –Quandt dilakukan sebagai berikut :

- a. Pengamatan disusun berdasarkan besaran dalam variabel bebas (diurutkan dari kecil ke besar). Mengingat banyaknya variabel bebas, maka uji ini hanya dilakukan pada variabel yang relatif bervariasi atau memberikan peran yang penting dalam menentukan kepuasan kerja. Dalam hal ini maka diambil variabel pengalaman kerja.
- b. 25% pengamatan yang berada dalam urutan tengah dihilangkan (misalnya jumlah pengamatan yang dihilangkan diberi notasi (c). Kemudian sisanya dibagi dua kelompok yaitu kelompok rendah dan kelompok tinggi, dengan masing-masing kelompok memiliki jumlah pengamatan  $\frac{1}{2} (n-c)$ .
- c. Buat taksiran garis regresi secara terpisah dari kedua kelompok pengamatan di atas. Selanjutnya hitung jumlah kuadrat residunya.
- d. Hitung F dengan rumus : jumlah kuadrat residu kelompok tinggi dibagi jumlah kuadrat residu kelompok rendah.
- e. Uji hipotesis mengenai homoskedastis sebagai berikut :



$H_0 = \varepsilon$  adalah homoskedastik

$H_a = \varepsilon$  adalah heteroskedastik

Bila nilai F hasil perhitungan diatas lebih besar dari nilai F tabel dengan derajat bebas  $[ \frac{1}{2} (n-c) - k ]$  pada tingkat probabilitas membuat kesalahan  $\alpha = 5\%$ , maka  $H_0$  ditolak (ada gangguan heteroskedastik).

### 3.4.3. Implementasi Strategis

Implementasi keputusan strategis dalam hal ini terbatas pada strategi fungsional yaitu dari sudut Sumber Daya Manusia, maka menurut Laurence R. Jauch dan Williem F. Glueck tahun 1994 bahwa dalam pelaksanaan suatu strategi terbatas pada kemampuan untuk mengubah penggunaan sumber daya dimasa lalu, perubahan kebijaksanaan, dan sistem administrasi. Jika strategi mengharuskan diadakannya perubahan besar dalam bidang ini, para perencana strategi harus mau dan mampu merubah dan membuat rencana untuk itu. Dengan demikian proses pelaksanaan strategi selaras dengan strategi yang telah ditetapkan.

## **BAB IV**

### **GAMBARAN UMUM PENELITIAN**

#### **4.1. Perkembangan Perusahaan Secara Umum**

##### **4.1.1 SPBU 44.0105 Plamongansari Semarang dan SPBU 44.0233 Jogoloyo Demak**

SPBU 44.0105 didirikan pada 24 oktober 1989, dengan SIUP No.68/11.01/PB/VI/1989, ijin mendirikan SPBU dan Kantor oleh Walikotamadya Semarang No.644.2/725/1989 dan ijin menyimpan Bahan Bakar Umum No. 541.3/261/1989, sedangkan keterangan ijin dari PERTAMINA tidak didapatkan oleh penulis karena masih sebagai acuan oleh Bank Tabungan Neagara selaku Debitur ( Pompa Bensin ini dibangun dengan menggunakan investasi sendiri dan kredit Investasi dari Bank). SPBU ini terletak di Jln. Brigjen Sudiarto (Plamongansari - Mojopahit) Semarang dengan jumlah karyawan untuk Pomboy 25 orang, level Supervisi yang berkedudukan sebagai pengawas 4 orang, sedangkan untuk karyawan lainnya (termasuk keamanan dan cleaning service) sebanyak 5 orang.. Perusahaan ini milik perorangan sehingga tidak berbadan hukum seperti halnya PT maupun badan hukum lainnya. Pada awal beroperasinya SPBU tersebut, tidak terdapat pesaing yang relatif banyak sehingga omset rata-rata per hari untuk Solar 20 ton dan Premium mencapai 25 ton.

Dengan munculnya SPBU-SPBU baru yang letaknya berdekatan (diperbolehkan kurang dari 5 km terdapat SPBU lainnya, karena letak SPBU di dalam kota, hal ini sesuai dengan peraturan Pertamina), maka persaingan semakin ketat, secara

berangsur-angsur omset tidak bisa lagi dipertahankan seperti semula, hingga pada tahun 1999 omset stabil rata-rata dalam satu hari Premium 10 ton dan Solar 10 ton. Oleh karena itu karyawan yang dibutuhkanpun berkurang.

Pada awal berdiri, SPBU ini mempunyai 1 unit Premium mesin pompa digital merek Gillbarco Advantage B-21 buatan Amerika dengan double houses, 2 display dilengkapi dengan : tangki pendam berkapasitas 30 ton/30 kiloliter, 1 unit perlengkapan pompa dorong submersible dan lain sebagainya; 1 pompa mesin Solar digital merek Gilbarco (Robot) buatan Amerika no seri AC6921 ABWMA 013607 dengan double houses, 2 display dilengkapi dengan : tangki pendam kapasitas 30 ton/30 kiloliter dan lain sebagainya. Pada saat itu merupakan pelopor pompa bensin digital pertama di Semarang.

Terdapat peningkatan penjualan dari hari ke hari sehingga perusahaan merasa perlu untuk menambah 1 mesin pompa lagi Premium merek Gilbarco Trimline buatan Amerika no. seri HU DA043786 dengan double houses, 2 counter dengan dilengkapi tangki pendam kapasitas 30 ton/30 kiloliter dan lain sebagainya untuk melayani konsumen yang menggunakan kendaraan roda dua (pembelian mesin pompa baru dibiayai dengan menggunakan skim kredit investasi yang sudah ada untuk mendirikan SPBU tersebut di BDN yang kemudian di take over oleh BTN). Hal tersebut memberi keuntungan besar bagi perusahaan selama dua tahun. hingga kemudian omset terus mengalami penurunan. Dengan adanya masalah tersebut, perusahaan mengambil kebijakan untuk memberhentikan satu mesin pompa dengan pertimbangan biaya operasional yang lebih besar dari hasil yang diperoleh.

SPBU 44.0105 didirikan pada 1 Desember 1996, dengan SIUP No.160-187/11.02/PB/1996, ijin Lokasi dari Bupati Dati II Demak No.

SK.400/23/IL/1994, ijin HO No. 503/699/1995 dan ijin Pengelolaan dan Penggunaan SPBU dari PERTAMINA No. 220/SPBU-SWST/UPPDN IV/96. SPBU ini terletak di Jln. Raya Semarang Demak KM 24 Jogoloyo Demak. dengan jumlah karyawan untuk Pomboy 25 orang, level Supervisi yang berkedudukan sebagai pengawas 4 orang, sedangkan untuk karyawan lainnya (termasuk keamanan dan cleaning service) sebanyak 5 orang.. Perusahaan ini milik perorangan sehingga tidak berbadan hukum seperti halnya PT maupun badan hukum lainnya. Pada awal beroperasinya SPBU tersebut, tidak terdapat pesaing yang relatif banyak sehingga omset rata-rata per hari untuk Solar 30 ton dan Premium mencapai 30 ton.

Dengan munculnya SPBU-SPBU baru yang letaknya relatif berdekatan, terutama setelah didirikan SPBU baru yang lebih luas dan mempunyai kanopi lebih dari dua maka persaingan semakin ketat, secara berangsur-angsur omset tidak bisa lagi dipertahankan seperti semula, hingga pada tahun 1999 omset stabil rata-rata dalam satu hari Premium 20 ton dan Solar 20 ton. Oleh karena itu karyawan yang dibutuhkanpun berkurang.

SPBU ini mempunyai 1 untuk Premium mesin pompa digital merek Gillbarco Advantage B-21 buatan Amerika dengan double houses, 2 display dilengkapi dengan : tangki pendam berkapasitas 30 ton/30 kiloliter sebanyak 2 buah, 2 unit perlengkapan pompa dorong submersible dan lain sebagainya; 2 pompa mesin Solar digital merek Gilbarco Advantage B-21 buatan Amerika dengan double houses dua buah , 2 display sebanyak 2 buah dilengkapi dengan :

tangki pendam berkapasitas 30 ton/30 kiloliter sebanyak 2 buah, 2 unit perlengkapan pompa dorong submersible dan lain sebagainya.

Penjualan olie tidak dilakukan dengan peralatan menggunakan mesin, penjualan olie dilakukan dengan menjual berupa kalengan maupun eceran dengan drum yang harus ditakar dalam liter setiap pembelian. Jenis olie yang dijual adalah semua merupakan produk dari PERTAMINA karena SPBU PERTAMINA hanya boleh menjadi agen tunggal (Khusus menjual produk-produk dari PERTAMINA).

Kounter penjualan olie dibuka sejak SPBU berdiri, akan tetapi pada tahun 1998 penjualan olie mengalami kenaikan dengan adanya kelangkaan olie, maka perusahaan memutuskan untuk memperluas penjualan dengan menjual olie eceran dengan menggunakan drum. Mulai pada saat tersebut diputuskan untuk menambah pegawai khusus menangani masalah olie ini. Omset per hari rata-rata 15 kaleng (acak berbagai jenis olie), 5-10 liter per hari untuk olie eceran drum (acak berbagai jenis).

Adapun jenis-jenis olie yang diperjual belikan meliputi :

**a. Olie Kaleng**

- Measran Super (1l; 3,78l;5l;10l).
- Mesran Super XP (1l).
- Mesran B 40 (1l; 3,78l;5l;10l).
- Mesran Prima (1l; 3,78l).
- Mesran Prima XP (1l).
- Mesran 2 T Invero (1l).

- Mesran 2T Super (1l).
- Mesran 2T OB (1l).
- Meditran 5.40 (5l).

**b. Olie Drum**

- Meditran 5.40
- Mesran 2 T Super

**4.1.2 Ditinjau dari Segi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Dalam hal ini penulis berusaha memberikan keterangan secara luas mengenai manajemen sumber daya manusia dan sumber daya manusia itu sendiri yang diterapkan dan ada dalam perusahaan.

**4.1.2.1. Analisa Jabatan dan Kebutuhan Tenaga Kerja**

Pada perusahaan ini fungsi pengadaan tenaga kerja dijalankan oleh pemilik perusahaan dalam hal ini adalah pemimpin perusahaan, dimana penentuan jenis/mutu karyawan yang diinginkan sesuai dengan persyaratan jabatannya dan jumlah tenaga kerja yang akan ditarik kesemuanya dilakukan dan ditetapkan oleh pimpinan perusahaan.

Perusahaan tidak memerlukan waktu untuk mengadakan analisa jabatan, karena berbagai alasan :

- Telah dilakukan pengarahan dan penerangan oleh Departemen Tenaga Kerja Semarang, tentang spesifikasi pekerjaan dan diskripsi pekerjaan yang telah umum dilakukan oleh perusahaan seperti halnya SPBU.

- Analisa jabatan yang telah diterapkan di SPBU-SPBU lainnya selama ini (hampir terdapat keseragaman di setiap SPBU).

Adapun garis besar dari Job specification dan Job Description yang diterapkan perusahaan adalah sebagai berikut (sebagai contoh untuk Pomboy) :

#### **a. Deskripsi Jabatan**

Jabatan : Kepala Shif Pomboy

Fungsi : Melayani konsumen yang membeli BBM dan administrasi keuangannya seperti setor penjualan, perhitungan uang penjualan dan lain-lain.

Tugas dan Kewajiban:

1. Masuk sesuai jadwal shif yang telah ada.
2. Mengusahakan dan merencanakan kegiatan yang dapat memuaskan konsumen seperti bagaimana bertutur kata, bagaimana beramah tamah.
3. Mengorganisir kegiatan-kegiatan anggota shif (apakah ada yang absen, pengaturan cadangan).
4. Menjamin suasana kerja yang baik.
5. Melaksanakan tugas lain yang dibebankan atasan/Supervisi.

Wewenang :

1. Memberi nasehat, petunjuk, dan bimbingan pada anggota shif.
2. Meminta nasehat, petunjuk, dan bimbingan pada atasan.
3. Menggunakan fasilitas SPBU (seperti alat pemadam kebakaran) jika dalam keadaan diperlukan.

Tanggung Jawab :

1. Terhadap informasi yang diberikan untuk disampaikan kepada anggota shif.
2. Menjaga keharmonisan dan kekompakan tim.

Hubungan :

1. Atasan langsung : Supervisi/kepala SPBU.
2. Bawahan : Tidak ada

#### **b. Spesifikasi Jabatan**

1. Identitas Jabatan : Kepala Shif Pomboy.
2. Persyaratan kerja :
  - Pendidikan : SLTA atau di atasnya.
  - Harus berasal dari Pomboy atau Penjual Olie.
  - Pengalaman bekerja sebagai Pomboy atau Penjual Olie minimal 2 tahun.
  - Sudah mengikuti pelatihan-pelatihan penaggulangan bahaya dari PERTAMINA.

Kebutuhan karyawan selama ini tidak direncanakan dengan jangka waktu untuk 1-5 tahun kedepan, hal ini dikarenakan mudahnya untuk mendapatkan karyawan baru yang sesuai dengan deskripsi maupun spesifikasi pekerjaan. Disamping itu selama ini turnover relatif rendah terbukti dengan kecilnya angka keluar dari karyawan.

#### **4.1.2.2. Menarik dan Memilih Tenaga Kerja**

Perusahaan mempunyai kebijaksanaan memperoleh karyawan untuk jabatan tertentu dengan memberikan kesempatan pertama kali pada karyawan yang sudah ada. Terutama sekali untuk jabatan Supervisi/kepala SPBU dan kepala shif, dimana

UPT-PUSTAKA-UNDIP



dua jabatan tersebut mempunyai syarat mutlak diambil dari Pomboy dan Penjual Olie sendiri dan biasanya untuk jabatan shif Pomboy adalah untuk yang senior . Sedangkan mengenai karyawan baru, penarikan dilakukan dari luar perusahaan, akan tetapi untuk kesempatan pertama ditawarkan kepada karyawan dalam untuk memberikan referensi/rekomendasi (misalkan teman, saudara dan lain sebagainya). Pada tahap pertama perekrutan untuk SPBU Plamongansari Semarang tidak dilakukan dengan memasang iklan pada koran, kemudian diseleksi. Akan tetapi setelah perusahaan sudah berjalan, perekrutan dilakukan dengan cara tersebut diatas.

Dalam memilih tenaga kerja untuk jabatan tertentu yang khusus (Supervisi atau Kepala Shif), maka seleksi dilakukan dengan cara :

- Spesifikasi pekerjaan terpenuhi.
- Direkomendasikan oleh Supervisi atau Pimpinan perusahaan.
- Mulai tahun 2000, diikuti partisipasi karyawan dengan mengadakan voting untuk memilih mereka.

Sedangkan untuk jabatan karyawan baru diluar itu, dilakukan seleksi dengan prosedur :

- Test dasar umum (meliputi matematika dan pembukuan sederhana).
- Memeriksa referensi.
- Test Psikologi (dilakukan oleh Badan psikologi Independen).
- Pemeriksaan kesehatan.
- Wawancara.

Pada saat SPBU Jogoloyo Demak pertama kali merekrut karyawan pada saat SPBU ini berdiri, perekrutan karyawan dilakukan dengan cara mentransfer/mutasi separuh dari Pomboy SPBU Plamongansari ke SPBU Demak (seleksi dilakukan pada karyawan yang mempunyai prestasi kerja lebih tinggi), sedangkan separuhnya lagi merupakan karyawan baru yang diperoleh berdasarkan referensi. Demikian pula dengan di SPBU Plamongansari, dimana separuh dari jabatan yang kosong diisi dengan karyawan baru yang sebagian besar dari referensi.

Sedangkan mengenai karyawan baru, penarikan dilakukan dari luar perusahaan, akan tetapi untuk kesempatan pertama ditawarkan kepada karyawan dalam untuk memberikan referensi/rekomendasi (misalkan teman, saudara dan lain sebagainya).

Hal tersebut dilakukan perusahaan dengan pertimbangan :

1. Masing-masing mempunyai karyawan senior yang seragam, sehingga tidak ada hambatan dalam proses promosi dan pengelolaan.
2. Dengan adanya karyawan yang senior di SPBU Demak diharapkan dapat menjadi panutan/contoh dalam bekerja serta dapat memberikan bimbingan secara nyata pada karyawan baru tersebut.
3. Memberikan suasana baru dan tantangan baru bagi senior.

Setelah calon karyawan resmi diterima maka diwajibkan untuk menandatangani SKKB (Surat kesepakatan Kerja Bersama), dimana jika calon karyawan tidak menyetujuinya maka bisa langsung mengundurkan diri. SKKB dibuat berdasarkan ketentuan dari DEPNAKER yang umum digunakan.

#### **4.1.2.3. Pengembangan Karyawan**

Efisiensi suatu organisasi sangat bergantung pada baik buruknya pengembangan anggota organisasi itu sendiri. Di dalam perusahaan yang bertujuan mencari untung, tujuan ini dapat dicapai dengan baik kalau karyawan-karyawan dilatih dengan sempurna (Heidjrachman dan Suad Husnan, 1997, hal 71). Oleh karena itu perusahaan selalu melakukan pelatihan untuk karyawan, adapun pelatihan-pelatihan yang diikuti karyawan adalah :

1. Pelatihan rutin penanggulangan kebakaran untuk seluruh karyawan.
2. Pelatihan dan pendidikan singkat yang diikuti berkala yang diselenggarakan oleh PERTAMINA.
3. Memberikan kesempatan bergiliran untuk mengikuti rapat-rapat, kursus-kursus maupun seminar-seminar yang diselenggarakan oleh HISWANA MIGAS sebagai wadah resmi untuk seluruh pengusaha dibawah naungan PERTAMINA.
4. Memberikan kesempatan kepada Pomboy untuk belajar administrasi dan kepemimpinan yang dilakukan oleh Supervisi/Kepala SPBU sehingga diharapkan tidak ada kesenjangan keahlian dan pengetahuan (Hal itu dilakukan dengan cara magang diluar dinas/On the job training).

#### **4.1.2.4. Kesempatan untuk Maju**

Kesempatan untuk maju didalam organisasi sering disebut sebagai Promosi (naik pangkat) sempurna (Heidjrachman dan Suad Husnan, 1997, hal 111). Jalur-

jalur promosi yang benar telah diberikan oleh karyawan SPBU, dimana dengan jelas dapat digambarkan pada gambar 4.1.

Pomboy maupun Penjual Olie merupakan jabatan terendah pada jenjang karyawan yang mendapatkan promosi diluar karyawan keamanan dan Cleaning Service. Dari Pomboy maupun Penjual Olie dapat dipromosikan menjadi Kepala Shif, dari Kepala Shif dapat dipromosikan menjadi Wakil Kepala SPBU, dari Wakil Kepala SPBU dapat dipromosikan menjadi Kepala SPBU. Kemudian dengan berbagai persyaratan dapat mencapai jenjang tertinggi sebagai asisten manajer dimana merupakan bawahan langsung dari Pemimpin Perusahaan.

Tetapi mulai tahun 1999 ini tidak menutup kemungkinan Pomboy maupun Penjual Olie langsung dapat dipromosikan menjadi Kepala SPBU, apabila telah memenuhi syarat sebagai Kepala SPBU dan telah dipilih secara voting, tanpa harus melalui jenjang Kepala Shif maupun Wakil Kepala SPBU, akan tetapi sejauh ini belum pernah ada kejadian tersebut. hal itu karena Pomboy maupun Penjual Olie merasa belum mempunyai kemampuan memimpin, mereka lebih senang melalui proses yang wajar (hal ini diperoleh dengan tanya jawab langsung dengan karyawan). Akan tetapi masih adanya pertimbangan senioritas didalamnya.

#### **4.1.2.5. Penilaian Prestasi Kerja**

Penilaian prestasi kerja karyawan dilakukan dengan penilaian secara sistematis oleh atasan langsung maupun atasan di atasnya (Kepala shif, Supervisi/kepala SPBU, maupun Pimpinan perusahaan untuk penilaian Pomboy),

akan tetapi dalam perusahaan ini, penilaian lebih dominan pada atasan langsung, karena mereka yang lebih mengetahui kinerja bawahan mereka.

Persyaratan untuk melakukan penilaian yang akurat dan periodik akan memberikan dorongan kepada pihak atasan untuk melakukan penilaian yang lebih baik. Setiap atasan haruslah mengetahui apa dan bagaimana pekerjaan para bawahannya. Dan dengan adanya penilaian prestasi kerja ini mau tidak mau membuat para atasan memperhatikan para bawahannya (Heidjrachman, Suad Husnan, 1997, hal 122).

Sistem penilaian prestasi kerja lebih pada pendekatan penilaian dengan cara perbandingan karyawan dengan karyawan (diambil dari teori yang dikemukakan oleh Heidjrachman dan Suad Husnan dalam bukunya Manajemen Personalia Edisi 4 1997).

#### **4.1.2.6. Kompensasi**

Gaji yang diberikan kepada karyawan yaitu selalu diatas UMR (Upah Minimum Regional) yang berlaku pada saat itu, dengan demikian setiap kali ada perubahan UMR perusahaan selalu menyesuaikan diri. Adapun diluar gaji, karyawan masih menerima banyak tunjangan. Besarnya gaji yang diterima disamping sesuai ketentuan, sistem gaji juga mempertimbangkan senioritas.

Daftar gaji secara umum dapat dijelaskan pada tabel 4.1.

Tabel 4.1. Contoh format Daftar Gaji (Pomboy)

FORMAT DAFTAR GAJI	
Gaji bulanan	Rp. 110.000,-
Tunjangan Kesehatan	Rp. 10.000,-
Asuransi	Rp. 15.000,-
Total gaji	Rp. 135.000,-
Dipotong Astek	Rp. 12.500,-
UMR Agustus 1998	Rp. 20.000,-
Lembur, sambilan dll	Rp. 75.000,-
Total yang diterima	Rp. 217.100,-
Lain-lain (bersifat khusus/tiap karyawan berbeda):	
1. Tunjangan seragam	
2. Bonus susut	
3. Insentif	
4. Lembur	

Sumber : Data SPBU Plamongsari Semarang dan SPBU Jogoloyo Demak 1999 (Diolah Penulis).

#### 4.1.2.7. Insentif

Pengupahan insentif dimaksudkan untuk memberikan upah/gaji yang berbeda karena memang prestasi kerja yang berbeda (Heidrachman dan Suad Husnan, 1997, hal 161). Dari pernyataan tersebut maka dapat disimpulkan bahwa perusahaan juga melakukan hal tersebut.

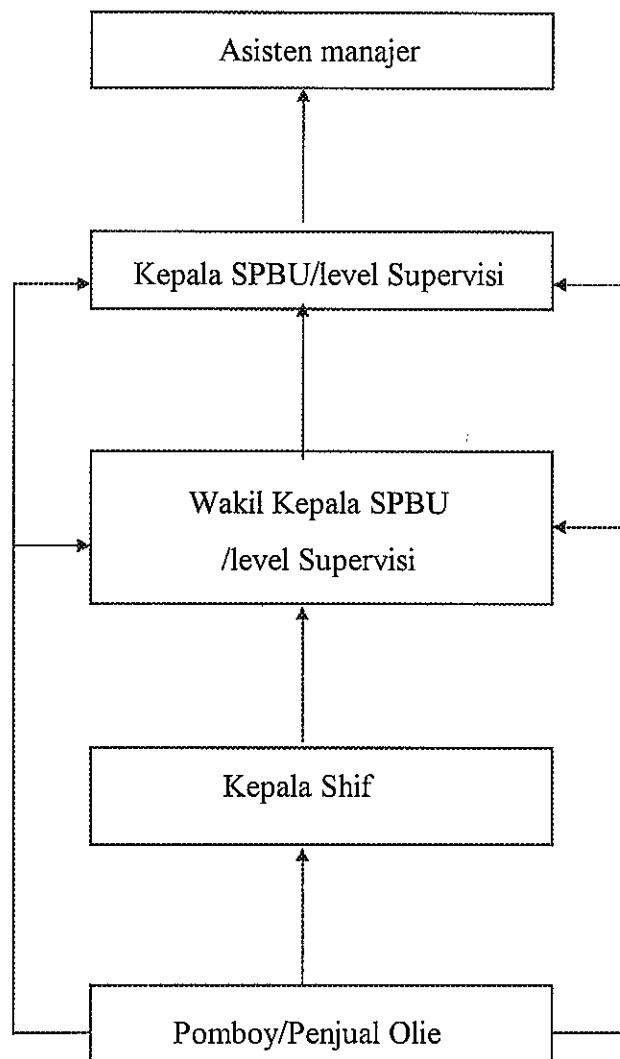
Insentif karyawan diberikan pada karyawan yang mempunyai prestasi lebih, misalnya untuk Pomboy, dimana untuk setiap bulannya mereka menerima gaji yang sama akan tetapi terdapat beberapa Pomboy yang tanpa paksaan (dalam hal ini punya kemauan) bekerja setelah jam kerja mereka usai (misalnya menjadi penerima

BBM) ataupun melakukan tebus DO pada saat mendapat libur. Dalam hal ini boleh dilakukan asalkan tidak menyalahi aturan DEPNAKER (misalkan: tidak dibenarkan karyawan yang telah menghabiskan waktu kerja, langsung dipekerjakan kembali. Karyawan harus beristirahat paling tidak 1 kali shif). Disamping itu perusahaan juga menerapkan upah insentif untuk semua karyawan, yaitu diberikan berdasarkan penjualan yang dihubungkan dengan penyusutan BBM.

#### **4.1.2.8. Keselamatan, Kesejahteraan Karyawan dan Program Pelayanan Karyawan.**

Seperti yang telah tercakup dalam daftar gaji, maka selain karyawan mengikuti JAMSOSTEK dan ASKES karyawan juga mendapatkan tunjangan lain yaitu : Santunan kecelakaan kerja, Santunan Kesehatan bersifat sosial tidak mengikat. Pelayanan karyawan meliputi : Memberikan pinjaman uang untuk karyawan yang membutuhkan (untuk kelahiran, pernikahan, sakit, kredit kendaraan dll), Secara berkala mengadakan rekreasi bersama dan menonton bioskop secara bergantian (Hal ini telah secara rutin dilakukan kecuali saat-saat krisis moneter sampai dengan sekarang).

Disamping itu untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan, dibentuklah Koperasi karyawan untuk SPBU Plamongansari "KOPERASI SERBA USAHA KURNIA KARYAWAN" tahun 1997, sekarang telah berhasil mendirikan TUT (Telepon Umum Tunggu) dan usaha lainnya dibidang pertanian. Dan untuk SPBU Jogoloyo Demak "KOPERASI SERBA USAHA MANDIRI KARYAWAN" tahun 1997, sekarang telah menjajaki usaha dibidang perikanan (memelihara lele dan gurameh) dan usaha lainnya dibidang pertanian.



Gambar 4.1 Jalur Promosi untuk karyawan SPBU khusus

Pumpboy dan Penjual Olie (1999,diolah penulis)



## 4.2. Gambaran Umum Responden

### 4.2.1 Gambaran Responden Berdasarkan Jenis Pekerjaan.

Karyawan yang menjadi responden penelitian adalah karyawan 2 (dua) SPBU yang mempunyai tiga jabatan kerja yang berhubungan langsung dengan konsumen, yaitu level supervisi/kepala SPBU, Pomboy/penjual BBM dan Penjual Olie. Dimana total responden 50 karyawan. 12 % merupakan karyawan level supervisi, 78 % merupakan karyawan pomboy/penjual BBM, dan 10 % merupakan karyawan penjual olie. Tabel 4.2 memperlihatkan komposisi responden berdasarkan jenis pekerjaan

Tabel 4.2. Komposisi Responden Berdasarkan Jenis Pekerjaan

No.	Jenis Pekerjaan	Jumlah Responden	Prosentase
1.	Level Supervisor	6	12 %
2.	Pumpboy	39	78 %
3.	Penjual olie	5	10 %
	Jumlah	50	100 %

Sumber : SPBU 44.0105 Plamongsari Semarang dan SPBU 44.0233 Jogoloyo Demak, 1999 (diolah penulis).

### 4.2.2. Gambaran Responden Berdasarkan Usia

Usia dari responden yang bervariasi. 24% berusia 15-20 tahun, 32 % berusia 21-25 tahun, 20 % berusia 25-29 tahun, 6% berusia 30-34 tahun, dan 18% berusia 35-39 tahun. Peringkat tertinggi ditempati responden berusia 21-25 tahun, hal itu karena perusahaan memperkirakan pada usia tersebut merupakan usia yang

sangat produktif, disamping karena faktor mental dan kedewasaan (ini berdasarkan penjelasan dari tim psikolog pada saat memberikan tes kepada responden pada saat mereka akan masuk perusahaan). Sedangkan usia 35-39 tahun mempunyai prosentase cukup tinggi, karena karyawan tersebut termasuk karyawan senior yang merupakan pindahan dari pabrik limun/minuman ringan yang tidak di PHK.

Tabel 4.3. Komposisi Responden Berdasarkan Usia

No.	Usia	Jumlah Responden	Prosentase
1.	15 – 19	12	24 %
2.	20 – 24	16	32 %
3.	25 – 29	10	20 %
4.	30 – 34	3	6 %
5.	35 - 39	9	18 %
	Jumlah	50	100 %

Sumber : SPBU 44.0105 Plamongsari Semarang dan SPBU 44.0233 Jogoloyo Demak, 1999 (diolah penulis).

#### 4.2.3. Gambaran Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Pendidikan terakhir responden bervariasi dari tingkat sekolah dasar sampai dengan DIII. Komposisi tingkat pendidikan responden tertinggi adalah SMA yaitu sebanyak 24 karyawan (48%), kemudian diikuti SMP 9 karyawan (18 %), DIII 9 karyawan (18%) dan SD (16%) 8 orang karyawan.

Berdasarkan informasi lebih lanjut yang dikemukakan oleh kepala SPBU, bahwa perusahaan memprioritaskan karyawan yang mempunyai pendidikan SMA, akan tetapi dalam prakteknya sangat sulit mengingat pada level pendidikan SD merupakan limpahan karyawan Pabrik minuman yang pernah dimiliki perusahaan, lulusan SMP sebagian besar merupakan karyawan yang tidak melalui seleksi (Nepotisme). Tabel 4.4 memperlihatkan komposisi responden berdasarkan tingkat pendidikan.

Tabel 4.4. Komposisi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No.	Tingkat Pendidikan	Jumlah Responden	Prosentase
1.	Tidak Sekolah	-	0 %
2.	SD	8	16 %
3.	SMP	9	18 %
4.	SMA	24	48 %
5.	D III	9	18 %
	Jumlah	50	100 %

Sumber : SPBU 44.0105 Plamongansari Semarang dan SPBU 44.0233 Jogoloyo Demak, 1999 (diolah penulis).

#### 4.2.4. Gambaran Responden Berdasarkan Pengalaman Kerja.

Responden bekerja pada perusahaan minimal selama satu tahun, dengan demikian dapat terlihat bahwa karyawan yang bekerja selama 1 - 2 tahun sebanyak 11 karyawan (22 %); 3-4 tahun sebanyak 7 karyawan (14 %); 5 - 6 tahun sebanyak 12 karyawan (24 %); 7 - 8 tahun sebanyak 8 karyawan (16 %); dan 9 - 10 tahun sebanyak 12 karyawan (24 %). Tabel 4.5 memperlihatkan komposisi responden berdasarkan pengalaman kerja

Tabel 4.5. Komposisi Responden Berdasarkan Pengalaman Kerja

No.	Pengalaman Kerja	Jumlah Responden	Prosentase
1.	1 – 2 th	-	0 %
2.	3 – 4 th	8	16 %
3.	5 – 6 th	9	18 %
4.	7 – 8 th	24	48 %
5.	9 – 10 th	9	18 %
	Jumlah	50	100 %

Sumber : SPBU 44.0105 Plamongsari Semarang dan SPBU 44.0233 Jogoloyo Demak, 1999 (diolah penulis).

#### 4.2.5. Gambaran Responden Berdasarkan Jumlah Tanggungan

Dalam hal ini adalah banyaknya orang yang harus ditanggung karyawan/jumlah orang yang harus ditopang hidupnya. Sebanyak 13 karyawan (26 %) tidak mempunyai tanggungan; 4 karyawan (8%) menanggung 1 orang; 10

karyawan (20%) mempunyai tanggungan 2 orang; 15 karyawan (30%) mempunyai tanggungan 3 orang; 8 karyawan (16 %) belum mempunyai tanggungan dan 5 karyawan mempunyai tanggungan 4 orang. Tabel 4.6 memperlihatkan komposisi responden berdasarkan jumlah tanggungan

Tabel 4.6. Komposisi Responden Berdasarkan Jumlah Tanggungan

No.	Pengalaman Kerja	Jumlah Responden	Prosentase
1.	Tidak bertanggung	13	26 %
2.	Tanggungan 1 orang	4	8 %
3.	Tanggungan 2 orang	10	20 %
4.	Tanggungan 3 orang	15	30 %
5.	Tanggungan 4 orang	8	16 %
	Jumlah	50	100 %

Sumber : SPBU 44.0105 Plamongansari Semarang dan SPBU 44.0233 Jogoloyo Demak, 1999 (diolah penulis).



---

---

**UNIVERSITAS DIPONEGORO**

---

---

## **BAB V**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **5.1. Uji Reliabilitas**

Hasil perhitungan reliabilitas data-data dalam variabel sifat personal, variabel kesehatan dan lingkungan secara fisik, variabel hubungan manusia, dan variabel gaya manajemen, dengan menggunakan program SPSS for Windows versi 6,0 secara lengkap dapat dilihat pada lampiran C.

Terdapat 5 variabel yang diuji reliabilitasnya karena 12 variabel lainnya menggunakan item pertanyaan tunggal. Hasil perhitungan diatas menunjukkan bahwa data dalam penelitian. Adapun penelitian juga menunjukkan tingkat reliabilitas yang tinggi mengingat dengan derajat  $\alpha$  lebih besar dari 0,7, dimana menunjukkan tingkat reliabilitas yang dapat diterima dalam penelitian sosial (Sekaran,1992).

Adapun secara ringkas dapat dilihat pada Tabel 5.1 sebagai berikut :

Tabel 5.1. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel/Indikator	Reliabilitas*
<b>SIFAT PERSONAL</b> - Pekerjaan menantang (Q5) - Menunda pekerjaan (Q6) - Penghargaan pekerjaan (Q7) - Kesenangan bekerja (Q8) - Pekerjaan sebagai beban (Q9) - Percaya akan usaha sendiri (Q10) - Percaya diri terhadap kemampuan (Q11)	0.7869
<b>VARIABEL GAJI</b> - Perbandingan dengan perusahaan lain (Q13) - Sesuai dengan tenaga yang dikeluarkan (Q14) - Fleksibilitas sistem penggajian (Q15) - Perbandingan dengan teman sejawat (Q16)	0.7831
<b>VARIABEL KESEHATAN</b> - Terhadap pencahayaan (Q18) - Terhadap suhu udara (Q19) - Terhadap kebisingan atau suara (Q20) - Terhadap polusi udara (Q21) - Kedekatan tempat kerja thd tempat tinggal (Q22)	0.7860
<b>VARIABEL HUBUNGAN MANUSIA</b> - Keramahan teman sejawat (Q24) - Saling membantu dalam pekerjaan (Q25) - Perhatian Supervisi (Q26)	0.7912
<b>GAYA MANAJEMEN</b> - Penghargaan terhadap prestasi (Q31) - Partisipasi (Q32)	0.7850

\* Kelayakan reliabilitas data diukur dari nilai cronbach alpha ( $\alpha$ ). Menurut penelitian terdahulu (Kwok Leung, 1997, Josh Rama J, 1997, Timoty A Judge, 1993) menyatakan bahwa bila  $\alpha > 0,5$  maka data yang diuji adalah handal (reliable).

Sumber : Diolah dari data hasil penelitian (1999)



## 5.2. Uji Multikolinieritas

Setelah diuji korelasi antar variabel yang akan dijadikan variabel bebas dalam model regresi, maka berdasarkan tabel 5.2 (lebih terinci pada Lampiran E), tidak terdapat multikolinearitas antara variabel satu dengan lainnya. Hal tersebut dapat terlihat dengan hasil korelasi parsial yang memberikan nilai kurang dari 0,6.

Tabel 5.2. Hasil Perhitungan Korelasi Antar Variabel Bebas

Variabel	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1. Etika	1.0000																
2. Gaji	.0032	1.0000															
3. Gaya Manajemen	.1457	-.0517	1.0000														
4. Hubungan Manusia.	-.0558	-.0205	-.2460	1.0000													
5. Inisiatif.	-.0113	.1721	.1327	-.2335	1.0000												
6. Kesehatan.	-.0560	.0001	.0790	.3047*	-.0631	1.0000											
7. Pasar Tenaga Kerja.	.0118	.0418	.1825	-.0779	.5603**	-.0052	1.0000										
8. Pengalaman Kerja.	-.1926	.1386	.2186	.1227	-.0208	.3419*	.0193	1.0000									
9. Prospek Promosi	-.2123	-.0672	-.1571	.2640	-.1605	.0120	-.3344*	-.0628	1.0000								
10. Reputasi.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-							
11. Keselamatan.	.0144	-.0518	-.0386	-.1663	.0978	.0648	.1415	.1099	-.2498		1.0000						
12. Sifat Individu.	-.0679	.0948	.0499	.0266	.2639	.1395	.2503	.0467	-.0981	.2605	1.0000						
13. Situasi Keluarga.	.1853	.1239	.2227	-.1551	.1074	-.0939	.3023*	.3538*	-.1486	.1673	.1895	1.0000					
14. Tunjangan.	-.0516	-.2649	.0243	.1311	.0095	.3159*	-.0214	.3663**	-.1947	.0947	-.0785	.0976	1.0000				
15. Tingkat Pendidikan.	.0198	-.1112	-.0745	.2752	-.3600*	-.01331	-.4280**	-.0735	.1378	.0620	-.1760	-.2525	.1197	1.0000			
16. tingkat Teknologi.	-.0226	.1820	.0326	.1900	.1354	.2398	.1235	.2124	-.1854	.2026	.1913	.1955	.4693**	-.0531	1.0000		
17. Usia.	-.0529	.1614	.0547	.0609	.2279	.1867	.1626	.3150*	-.0266	.0698	.1141	.2332	.0859	-.0864	.0181	1.0000	

\*  $p < 0,05$

\*\*  $p < 0,01$

Sumber : Diolah dari data hasil penelitian (1999).

### 5.3. Hasil Analisis Regresi

Tidak terdapat Multikolinearitas antar variabel sehingga hanya terdapat satu model regresi dimana memuat 16 (enam belas) variabel bebas dan 1 (satu) variabel tak bebas.

Adapun hasil yang lebih lengkap dapat dilihat pada Lampiran G, dimana secara garis besarnya dapat ditampilkan sebagai berikut :

Tabel 5.3. Hasil Analisa Regresi Berbagai Variabel Bebas terhadap Tingkat Kepuasan Kerja Karyawan.

Variabel Bebas	Koefisien	T-rasio	signifikansi
<b>Karakteristik Individual</b>			
1. Usia	0,006604	0,150	TS
2. Tingkat Pendidikan	-0,168506	-2,280	2,92%
3. Pengalaman Kerja	-0,047656	-0,957	TS
4. Situasi Keluarga	0,004045	0,079	TS
5. Sifat secara personal	0,029720	0,337	TS
<b>Karakteristik Lingkungan Sosial</b>			
1. Pasar Tenaga Kerja	-0,015703	-0,178	TS
2. Etika Kerja	0,099889	1,161	TS
<b>Komponen Pekerjaan</b>			
1. Pemberian gaji/Upah	0,299420	2,990	0,52%
2. Tunjangan	0,243753	2,151	3,89%
3. Kesehatan dan Lingkungan secara fisik	0,006162	0,072	TS
4. Keamanan	0,076966	1,368	TS
5. Hubungan Antar Manusia	0,237780	2,555	1,59%
6. Skop untuk Inisiatif	0,061086	0,536	TS
7. Prospek Promosi	0,048560	0,634	TS
<b>Karakteristik dari Perusahaan</b>			
1. Tingkat Teknologi	-0,092747	-0,864	TS
2. Reputasi	-	-	-
3. Gaya Manajemen	0,252622	2,709	1,06%
Konstanta	0,087596	0,106	91,62%
F ratio = 9,34343 R <sup>2</sup> = 0,819170 N = 50	Signifikansi 0 %		

Sumber : Diolah dari data penelitian (1999).

Hasil estimasi regresi pada model tersebut yang diolah dengan menggunakan SPSS for Windows release 6,0 menunjukkan bahwa:

1. 81,91 % variasi tingkat kepuasan kerja karyawan dipengaruhi secara bersama-sama oleh variasi dari ke-16 variabel tersebut (usia, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, situasi keluarga, sifat secara personal, pasar tenaga kerja, etika kerja, pemberian gaji/upah, tunjangan, kesehatan dan lingkungan secara fisik, keamanan, hubungan antar manusia, skop untuk Inisiatif, prospek promosi, tingkat teknologi, gaya manajemen).
2. Didalam menentukan variabel apa saja yang mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan, dapat dilakukan pengujian hipotesis untuk masing-masing variabel, yaitu dengan membandingkan hasil perhitungan **Uji-t (t-hitung)** dengan angka 2,00 (**rule of tumb**) dengan signifikansi 0,05 %.

Hasil pengujian masing-masing variabel adalah sebagai berikut :

**a. Usia (Pengujian hipotesis kesatu)**

Dengan t hitung = 0,0150 lebih kecil dari 2,00. Dengan demikian  $H_0$  diterima, artinya **variabel usia tidak berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan.**

**b. Tingkat Pendidikan (Pengujian hipotesis kedua)**

Dengan t hitung = -2,280 lebih besar dari 2,00. Dengan demikian  $H_0$  diterima, artinya **variabel tingkat pendidikan tidak berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan.**

**c. Pengalaman Kerja (Pengujian Hipotesis ketiga)**

Dengan  $t$  hitung = -0,957 lebih kecil dari 2,00. Dengan demikian  $H_0$  diterima, artinya variabel pengalaman kerja tidak berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan.

**d. Situasi Keluarga (Pengujian hipotesis keempat)**

Dengan  $t$  hitung = 0,074 lebih kecil dari 2,00. Dengan demikian  $H_0$  diterima, artinya variabel situasi keluarga tidak berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan.

**e. Sifat Secara Personal (Pengujian hipotesis kelima)**

Dengan  $t$  hitung = 0,0337 lebih kecil dari 2,00. Dengan demikian  $H_0$  diterima, artinya variabel Sifat Secara Personal tidak berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan.

**f. Pasar Tenaga Kerja (Pengujian hipotesis keenam)**

Dengan  $t$  hitung = -0,178 lebih kecil dari 2,00. Dengan demikian  $H_0$  diterima, artinya variabel pasar tenaga kerja tidak berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan.

**g. Etika Kerja (Pengujian hipotesis ketujuh)**

Dengan  $t$  hitung = 1,161 lebih kecil dari 2,00. Dengan demikian  $H_0$  diterima, artinya variabel etika kerja tidak berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan.

**h. Pemberian gaji/Upah (Pengujian hipotesis kedelapan)**

Dengan  $t$  hitung = 2,990 lebih besar dari 2,00. Dengan demikian  $H_0$  ditolak, artinya variabel pemberian gaji/upah berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan.

**i. Tunjangan (Pengujian hipotesis kesembilan)**

Dengan  $t$  hitung = 2,151 lebih besar dari 2,00. Dengan demikian  $H_0$  ditolak, artinya variabel tunjangan berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan.

**j. Kesehatan dan Lingkungan Secara Fisik (Pengujian hipotesis kesepuluh)**

Dengan  $t$  hitung = 0,072 lebih kecil dari 2,00. Dengan demikian  $H_0$  diterima, artinya variabel kesehatan dan lingkungan secara fisik tidak berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan.

**k. Keamanan (Pengujian hipotesis kesebelas)**

Dengan  $t$  hitung = 1,368 lebih kecil dari 2,00. Dengan demikian  $H_0$  diterima, artinya variabel keamanan tidak berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan.

**j. Hubungan Antar Manusia (Pengujian hipotesis keduabelas)**

Dengan  $t$  hitung = 2,555 lebih besar dari 2,00. Dengan demikian  $H_0$  ditolak, artinya variabel hubungan antar manusia berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan.

**k. Skop untuk Inisiatif (Pengujian hipotesis ketiga belas)**

Dengan  $t$  hitung = 0,536 lebih kecil dari 2,00. Dengan demikian  $H_0$  diterima, artinya variabel skop untuk inisiatif tidak berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan.

**l. Prospek Promosi (Pengujian hipotesis keempat belas)**

Dengan  $t$  hitung = 0,634 lebih kecil dari 2,00. Dengan demikian  $H_0$  diterima, artinya variabel prospek promosi tidak berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan.

**m. Tingkat Teknologi (Pengujian hipotesis kelima belas)**

Dengan  $t$  hitung = -0,864 lebih kecil dari 2,00. Dengan demikian  $H_0$  diterima, artinya variabel tingkat teknologi tidak berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan.

**n. Gaya dari Manajemen ( Pengujian hipotesis keenambelas)**

Dengan  $t$  hitung = 2,709 lebih besar dari 2,00. Dengan demikian  $H_0$  ditolak, artinya variabel gaya dari manajemen berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan.

4. Melihat pada  $F$  hitung sebesar 9.34343 lebih besar dari  $F$  tabel (1,99) berarti  $H_0$  ditolak, artinya secara bersama-sama keenambelas variabel bebas tersebut diatas mempengaruhi tingkat kepuasan kerja.

**5.3.1. Analisis regresi dari 5 (lima) variabel yang signifikan.**

Setelah diketahui bahwa terdapat 5 (lima) variabel bebas yang signifikan dan mempengaruhi tingkat kepuasan kerja, maka untuk lebih memperjelas hasil tersebut maka kelima variabel bebas tersebut diregresikan kembali. Adapun hasil analisa regresi sebagai berikut (terperinci pada lampiran II) :

Tabel 5.5. Hasil Analisa Regresi 5 (lima) variabel bebas terhadap Tingkat Kepuasan Kerja Karyawan.

Variabel	Koefisien	T-rasio	Signifikansi
Tingkat Pendidikan	-0,177673	-3,089	0,35
Pemberian gaji / upah	0,300545	3,780	0,05
Tunjangan	0,181872	2,368	2,23
Hubungan antar manusia	0,227117	3,222	0,24
Gaya manajemen	0,264890	3,499	0,11

$$R^2 = 0,77988$$

$$\text{Adjusted } R^2 = 0,75487$$

### 5.3.2. Hubungan antara Faktor Karakteristik Individu Terhadap Tingkat Kepuasan Kerja Karyawan.

Berdasarkan hasil analisis Regresi (Tabel 5.4 dan diperkuat pada tabel 5.5) ternyata dari lima variabel yang termasuk dalam faktor karakteristik individu (usia, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, situasi keluarga, dan sifat secara personal), terdapat satu variabel yang berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan (variabel tingkat pendidikan). Ada beberapa alasan yang masuk akal yang dapat menerangkan terjadinya kondisi tersebut, yaitu :

#### a. Alasan Pertama :

Walaupun telah banyak penelitian yang menyatakan bahwa usia, tingkat pendidikan, pengalaman kerja dan situasi kerja secara signifikan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan, akan tetapi variabel tersebut tidak menjadi mutlak harus demikian. Hal tersebut dikuatkan oleh pendapat Riordan dan Shore tahun 1997, bahwa variabel yang merupakan gambaran demografik mungkin berpengaruh secara tidak langsung melalui tingkah laku/sikap. Disamping itu pernyataan lain dikemukakan oleh Mueller A. Agho dan J. Price, 1993; Begley.T



dan Czajka, 1993; Smit dan Hoy, 1998 bahwa perbedaan secara individual seperti umur, jenis kelamin, situasi keluarga kurang berdampak kepada tingkat kepuasan kerja

Dengan penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa memang tidak selamanya gambaran demografi dapat memberikan pengaruh yang kuat terhadap kepuasan kerja.

#### **b. Alasan Kedua**

Pengalaman kerja seharusnya berpengaruh positif terhadap tingkat kepuasan kerja (sesuai hipotesis), akan tetapi ternyata justru pengalaman kerja berpengaruh negatif terhadap tingkat kepuasan kerja. Alasan yang mungkin dikemukakan, bahwa karyawan yang merasa senior menginginkan untuk mendapatkan perlakuan lebih dibandingkan dengan karyawan yang lebih junior. Hal ini mulai dirasakan adanya perlakuan yang disamakan antara senior dengan junior dengan adanya pergeseran prosentase pengalaman kerja yang lebih banyak untuk karyawan yang bekerja lebih atau sama dengan 5 tahun (Perusahaan menetapkan peraturan bahwa karyawan sudah dianggap senior jika telah bekerja lebih atau sama dengan 5 tahun).

Hal ini diperkuat dengan pendapat yang dikemukakan oleh Heidjrachman dan Suad Husnan (1997) bahwa:

- a. Sebagian besar karyawan menghendaki unsur senioritas lebih ditekankan dalam penentuan promosi, dan pengupahan (terutama karyawan yang memang sudah senior). Hal ini didasarkan pada alasan semakin lama

seseorang bekerja maka kecakapan kerjanya makin tinggi dan lamanya bekerja mencerminkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

- b. Penggunaan dasar senioritas juga digunakan untuk menetapkan struktur upah disamping penggunaan dasar kecakapan kerja, hal tersebut sering dilakukan diberbagai perusahaan dengan mengkombinasikan keduanya. Model I senioritas menjadi dasar pengupahan, baru ditambah dengan kecakapan untuk bisa mendapat gaji lebih tinggi. Model II untuk jabatan yang hanya memerlukan ketrampilan rendah penggajiannya didasarkan atas senioritas, sedangkan untuk ketrampilan tinggi, didasarkan atas kecakapan.

#### **b. Alasan Ketiga**

Sifat secara personal seharusnya berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan, akan tetapi dalam kasus ini tidak, hal itu disebabkan kemungkinan karyawan menjawab segala pertanyaan mengenai variabel ini secara subyektif, setiap individu dalam suatu lingkungan akan berbeda dengan individu lainnya dilingkungan kerja yang lain. hal ini dikuatkan dengan pendapat Hulin (1991), Fisher dan Locke (1992) yang dikutip kembali dalam jurnal "Effect of Dysfunctional Thought Processes on Subyective Well-Being and Job Satisfaction", yaitu memprediksikan perilaku didalam suatu lingkup terbatas yang menyediakan lebih kecil dasar untuk mengeneralisasikan sifat tertentu, adalah sulit dan tidak konsisten. Ini juga dikuatkan dengan pendapat Beehr dan Gupta, (1978) dan Young blood (1984) dalam jurnal yang sama, bahwa Kepuasan kerja sering dihubungkan dengan perilaku terbatas individu dengan hasil yang tidak

UPT-POSTAK-INDIP

konsisten. Inventori-inventori laporan diri selalu memiliki kemungkinan untuk disalah intepretasikan secara sengaja, kebanyakan butir soal memiliki jawaban yang dapat diterima sebagai sesuatu yang lebih disukai atau diterima secara sosial daripada yang lain (Anne Anastasi dan Susana urbani, 1997).

#### **c Alasan Keempat**

Tingkat pendidikan dalam hal ini berpengaruh secara negatif terhadap kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan kesesuaian dengan teori dan penelitian terdahulu. Dalam kasus ini bisa merupakan variabel yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan SPBU, karena sudah menjadi realita bahwa terdapat salah penempatan karyawan yang dalam pekerjaan yang tidak sesuai dengan tingkat pendidikan dan keahlian yang dimiliki akan berakibat buruk terhadap perusahaan. Terutama jika pekerjaan tersebut hanya membutuhkan karyawan dengan kriteria berpendidikan menengah dan keahlian bukan dalam beranalisa, kemudian seseorang yang berpendidikan atas, berkeahlian menganalisa memaksakan diri untuk memasuki kerja tersebut, maka secara tidak sadar karyawan tersebut akan mempunyai kepuasan kerja yang rendah. Demikian halnya yang dialami dalam SPBU ini. Terlihat bahwa 48 % berpendidikan SMA dan 9 % berpendidikan DIII kemungkinan karyawan dengan latar belakang pendidikan yang dianggap tinggi tersebut merasa tidak puas dengan pekerjaannya sekarang. Hal ini didukung dengan pendapat dari Stephen Robin, 1996 dimana karyawan akan berkurang kepuasan kerjanya apabila mereka berkeinginan dan mampu untuk berbuat lebih

dari sekedar pekerjaannya sekarang, sementara pekerjaannya tersebut sangat terbatas.

### **5.3.3. Hubungan Antara Faktor Karakteristik Lingkungan Sosial Terhadap Tingkat Kepuasan Kerja Karyawan.**

Berdasarkan hasil analisis Regresi (Tabel 5.4 dan diperkuat pada tabel 5.5) terdiri dari dua variabel yang termasuk dalam faktor karakteristik lingkungan sosial (Pasar tenaga kerja dan Etika kerja), tidak terdapat satupun variabel yang berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan. Ada beberapa alasan yang masuk akal yang dapat menerangkan terjadinya kondisi tersebut, yaitu :

#### **a. Alasan Pertama**

Pada saat-saat sekarang ini mencari pekerjaan yang baru adalah sangat sulit, dengan adanya krisis ekonomi yang berkepanjangan, roda perekonomian berjalan lambat, dan pengangguran bertambah, sebenarnya ada cukup indikasi untuk mendapatkan tingkat kepuasan kerja yang tinggi pada karyawan yang sekarang masih bekerja. Akan tetapi pada kenyataannya terdapat fenomena dimana tingkat ketidakpuasan karyawan semakin tinggi, terlihat dengan adanya banyak demonstrasi menuntut kondisi yang lebih baik. Hal ini perlu dicermati dan dikaji lebih lanjut dalam penelitian yang lain.

Oleh karena itu melihat pada hasil penelitian bahwa tidak terdapat pengaruh pasar tenaga kerja terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan bisa dibenarkan (khusus pada kasus ini).

### **b. Alasan Kedua**

Secara lebih spesifik bahwa karyawan kedua SPBU tersebut memberikan tanggapan bahwa mencari pekerjaan lain adalah sulit, hal ini dilihat dari tanggapan pada kuisioner yang banyak menjawab setuju dan sangat setuju. Akan tetapi mereka juga beranggapan ragu-ragu terhadap anggapan tersebut, karena rata-rata mereka belum pernah bekerja ditempat lain sebelumnya.

### **c. Alasan Ketiga**

Tidak terindikasi etika kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan, karena pada kenyataannya para karyawan kedua SPBU ini menerapkan etika kerja dengan baik dikarenakan memang terdapat peraturan perusahaan yang menerapkan kedisiplinan yang tinggi.

### **5.3.4. Hubungan Antara Faktor Komponen Pekerjaan terhadap Tingkat Kepuasan Kerja Karyawan.**

Berdasarkan hasil analisis Regresi (Tabel 5.4 dan diperkuat pada tabel 5.5) ternyata dari tujuh variabel yang termasuk dalam faktor komponen individu (Pemberian gaji/upah, Tunjangan, Kesehatan dan lingkungan secara fisik, Keamanan, Hubungan antar manusia, Skop untuk insiatif, Prospek Promosi), terdapat tiga variabel yang berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan, yaitu variabel pemberian gaji, tunjangan dan hubungan antar manusia. Ada beberapa alasan yang masuk akal yang dapat menerangkan terjadinya kondisi tersebut, yaitu :

### **a. Alasan Pertama**

Perusahaan selalu menerapkan gaji berdasarkan UMR bahkan diusahakan selalu diatas UMR, akan tetapi sejak krisis ekonomi melanda Indonesia, keadaan ekonomi semakin sulit dan gaji karyawan nilainya menjadi semakin kecil. Oleh karena itu timbul ketidak puasan kerja karena kabutuhan yang tidak bisa tercukupi dengan gaji yang ada. Sementara dengan adanya krisis roda perekonomian akan mengakibatkan secara langsung omset penjualan BBM berbagai jenis turun drastis, sehingga tidak dimungkinkan perusahaan menaikkan gaji sesuai dengan standar hidup sekarang. Berdasarkan tanggapan karyawan mengenai gaji, jelaslah bahwa mereka menganggap bahwa gaji merupakan faktor yang mempengaruhi kepuasan kerjanya.

Terkadang sepertinya karyawan tidak akan pernah puas dengan kompensasi yang diberikan . Salah satu alasan yang menyebabkan menurunnya kepuasan kerja akibat dari kompensasi adalah adanya kemungkinan membandingkan yang dilakukan karyawan, membandingkan gaji dengan teman sejawat, karyawan yang berkedudukan sama diperusahaan lain, ataupun dengan karyawan yang berkedudukan berbeda sama sekali (Schoen Feldt dan Shaw,1993). Menurut penulis tidak ada alasan untuk tidak puas terutama dalam hal gaji jika ditinjau dari sudut gaji sudah diatas UMR, perbandingan dengan perusahaan lain yang sejenis 2 SPBU tersebut mempunyai sistem penggajian lebih baik (rata-rata SPBU memberlakukan 2 shif kerja, sementara SPBU ini 3 shif kerja) dan jika dibandingkan dengan gaji yang diterima oleh karyawan lain yang tidak sejenis

dengan level pendidikan sesuai spesifikasi pekerjaan sudah memungkinkan (sesuai dengan peraturan yang ada).

Perlu diteliti lebih lanjut apa sebenarnya yang menjadi penyebab utama ketidakpuasan terhadap gaji yang diterima selain hal tersebut diatas dan dimungkinkan untuk meneleti lebih lanjut mengenai patokan baku dalam penetapan gaji dengan melihat "Dari mana karyawan lebih dominan dalam membandingkan gaji ?"( hal ini seperti yang dikemukakan dalam penelitian oleh Kenneth S. Law dan Chi-Sum Wong, 1998).

#### **b. Alasan Kedua**

Terdapat pengaruh yang signifikan antara tunjangan dengan kepuasan kerja karyawan kedua SPBU tersebut, karena memang terdapat perubahan pemberian tunjangan pada karyawan.

Sebelum terjadinya krisis ekonomi, perusahaan memberika tunjangan yang beragam, dimulai dari tunjangan hari raya, tunjangan menikah, tunjangan sakit, tunjangan hiburan, tunjangan seragam, maupun tunjangan sepatu. Akan tetapi Setelah krisis berlanjut (kurang lebih telah berjalan selama 3 tahun) dan perusahaan mengalami kesulitan ekonomi, maka tunjangan menikah, tunjangan sakit, tunjangan hiburan, tunjangan seragam, maupun tunjangan sepatu dihapuskan. Perusahaan hanya mengandalkan tunjangan yang bersifat formal seperti tunjangan hari raya dan tunjangan sakit yang hanya diambilkan dari JAMSOSTEK. Hal inilah yang memungkinkan karyawan menempatkan tunjangan sebagai faktor yang signifikan terhadap kepuasan kerjanya.

**c. Alasan Ketiga**

Kesehatan dan lingkungan secara fisik tidak menjadi keluhan karyawan kedua SPBU tersebut karena pada awal mula mereka bekerja, mereka mengerti benar konsekuensi dari pekerjaannya yaitu harus bekerja ditempat terbuka, penuh dengan polusi dan kebisingan. Disamping itu berdasarkan data karyawan sakit, belum ada laporan bahwa terdapat serangan penyakit yang berbahaya yang diakibatkan oleh kondisi tersebut.

**d. Alasan Keempat**

Keamanan terjamin 24 jam, hal itu dikarenakan pihak keamanan baik dari perusahaan maupun dari kepolisian terus memberikan perlindungan. Hal itu terlihat dari tingkat kriminalitas terjadi di SPBU baru satu kali terjadi (yaitu pada tahun 1990, SPBU Plamongansari Semarang terjadi perampokan). Akan tetapi perlu terus diadakan pengamanan intensif dikarenakan dua alasan :

- SPBU Plamongansari Semarang terletak tepat didepan terminal Penggaron Mranggen.
- SPBU Jogoloyo Demak kemungkinan akan menjadi transit untuk kendaraan besar (seperti kontainer, bis maupun truk besar), dikarenakan disebelah SPBU sedang dibangun jalan lingkar yang menghubungkan antar kota untuk trayek kendaraan besar.

**e. Alasan Kelima**

Hubungan antar manusia merupakan faktor yang berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan SPBU, karena terdapat hubungan yang tidak harmonis



antara atasan langsung dalam hal ini Kepala SPBU (level Supervisi) dengan karyawan dibawahnya (Pomboy maupun Penjual Olie). Setelah diselidiki lebih lanjut ditemukan bahwa kepala SPBU sering bertindak sewenang-wenang misalnya dalam hal penempatan jadwal kerja, jadwal piket, pilih kasih (terdapat blok-blokan/pendukung). Disamping itu tidak adanya komunikasi yang transparan antara Kepala SPBU dengan bawahannya, sehingga sering timbul kesalah pahaman/miss communication.

Sedangkan setiap Supervisi harus berupaya untuk bekerja sama dengan karyawan individual, guna mempertahankan motivasi bekerja, dan untuk merangsang para karyawan bekerja dengan baik. Kebutuhan tersebut menjadi aspek manusia sehubungan dengan aktivitas supervisi (Winardi,1996).

#### **f. Alasan Keenam**

Inisiatif menurut pendapat karyawan tidak menjadi faktor yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja mereka, hal itu dikarenakan diskripsi pekerjaan mereka yang tidak menuntut untuk sebagai pengambil keputusan secara dominan dalam bekerja.

#### **g. Alasan Ketujuh**

Prospek Promosi tidak berpengaruh pada tingkat kepuasan kerja karyawan, hal itu dikarenakan karyawan telah mengetahui dengan persis posisi mereka untuk berpeluang meniti karir lebih lanjut. Hanya saja hal ini bertolak belakang dengan rumor yang beredar disekeliling lingkungan perusahaan bahwa karyawan

tidak puas terhadap perusahaan karena tidak adanya kesempatan untuk berkarir lebih lanjut. Oleh karena itu perlu diselidiki dan diamati lebih lanjut.

### **5.3.5. Hubungan Antara Faktor Karakteristik dari Perusahaan terhadap Tingkat Kepuasan Kerja Karyawan.**

Berdasarkan hasil analisis Regresi (Tabel 5.4 dan diperkuat pada tabel 5.5) ternyata dari dua variabel yang termasuk dalam faktor karakteristik dari perusahaan (Tingkat teknologi dan Gaya manajemen), variabel gaya manajemen yang berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan. Ada beberapa alasan yang masuk akal yang dapat menerangkan terjadinya kondisi tersebut, yaitu :

#### **a. Alasan Pertama**

Sejak awal perusahaan telah mempunyai komitmen bahwa selalu menempatkan penghargaan terhadap prestasi yang menonjol dan karyawan kedua SPBU tersebut selalu diminta untuk membantu persolan-persoalan yang ada didalam perusahaan.

Akan tetapi timbul pertanyaan, karyawan menyetujui akan fakta tersebut, akan tetapi mengapa terdapat ketidak senangan karyawan terhadap atasan mereka terutama kepala SPBU ?.

#### **b. Alasan Ketiga**

Tingkat teknologi tidak berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan kedua SPBU tersebut, akan tetapi terjadi hubungan yang bertolak belakang dengan hipotesis, (hipotesis menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang positif antara tingkat teknologi terhadap kepuasan kerja karyawan sementara hasil

regresi menunjukkan terdapat pengaruh negatif terhadap kepuasan kerja). Penjelasan yang logis dari hal tersebut bahwa kemungkinan pekerjaan sebagai Pomboy dan Penjual Olie merupakan pekerjaan yang tidak membutuhkan keahlian atau skill yang tinggi, sehingga tenaga karyawanlah yang lebih dibutuhkan. Dengan adanya perubahan teknologi pada pekerjaan mereka yang seharusnya memudahkan untuk bekerja malah justru dapat dianggap sebagai ancaman berarti bagi karyawan (mereka menganggap bahwa suatu saat pekerjaannya akan digantikan oleh teknologi). Hal ini didukung pendapat serupa oleh Raymond A. Noe dan John R. Hollenbeck, 1994.

#### 5.4. Deteksi Penyimpangan Asumsi Klasik Ekonometrika pada Model

Hasil dua kali uji Goldfeld-Quandt dengan pengurutan data berdasarkan variabel bebas tingkat pendidikan dan variabel pengalaman kerja yang dicurigai terdapat heteroskedastisitas terlihat pada Tabel 5.6.

Tabel 5.6. Ringkasan Hasil Uji Goldfeld-Quandt

Variabel Sebagai Dasar Pengurutan Data	Kelompok Tinggi*	Kelompok Rendah*	F hitung Goldfeld-Quandt
Pengalaman Kerja	0,0449	0,19921	0,22539

\* Jumlah Kuadrat Residu dari 19 sampel

Sumber : Diolah dari data hasil penelitian (1999)

Catatan : Pengalaman kerja diduga sebagai variabel yang variatif terhadap kepuasan kerja

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut (Tabel 5.4) terlihat bahwa nilai F hasil perhitungan lebih kecil dari F tabel dengan  $P < 0,05$  pada derajat bebas 2 serta jumlah variabel 16, yaitu sebesar 8,69, dengan demikian  $H_0$  yang menyatakan bahwa  $\varepsilon$  homoskedastik tidak dapat ditolak. Hal tersebut menunjukkan bahwa model regresi memenuhi asumsi tidak ada gangguan heteroskedastisitas, untuk lebih lengkap perhitungan ini terdapat pada Lampiran F.

## **BAB VI**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **6.1 KESIMPULAN**

Berdasarkan pembahasan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

- a. Tingkat kepuasan kerja karyawan pada dua SPBU (Stasiun Bahan Bakar Umum) untuk level Supervisi, Pumpboy dan Penjual Olie dipengaruhi oleh faktor karakteristik individu, faktor komponen pekerjaan dan faktor karakteristik dari perusahaan. Sedangkan faktor lingkungan sosial tidak berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan.
- b. Faktor karakteristik individu berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan, yaitu melalui variabel tingkat pendidikan. Penempatan karyawan sesuai dengan tingkat pendidikan yang tingkat pendidikan yang dibutuhkan oleh pekerjaan (melalui job spesifikasi) cenderung meningkatkan tingkat kepuasan kerja karyawan.
- c. Faktor komponen pekerjaan berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan, yaitu melalui variabel pemberian gaji, variabel tunjangan, dan variabel hubungan antar manusia. Pemberian gaji sesuai standar hidup,

tunjangan sesuai dengan keadaan sebelum krisis ekonomi dan hubungan antar manusia yang baik cenderung meningkatkan tingkat kepuasan kerja karyawan.

- d. Faktor karakteristik perusahaan berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja, ditunjukkan terutama pada variabel gaya manajemen. (Seperti penghargaan terhadap prestasi kerja dan partisipasi aktif karyawan dalam membantu memecahkan persoalan perusahaan). Gaya manajemen cenderung meningkatkan tingkat kepuasan kerja karyawan.
- e. Secara lebih spesifik yang menjadi masalah pokok dari ketidak puasan kerja karyawan yaitu :
  - Tunjangan-tunjangan yang biasa diterima telah dihapus selama kurun waktu krisis ekonomis.
  - Terdapat kurang harmonisnya hubungan antara Karyawan Pumpboy dan Penjual Olie dengan Kepala SPBU / Supervisi.
  - Terdapat komunikasi yang tidak lancar jika terdapat konflik / masalah dari karyawan ke jenjang lebih tinggi atau sebaliknya.

## 6.2 SARAN

Meskipun validitas penelitian tidak diragukan, namun hasil-hasil yang ditemukan jauh dari baik dan perlu dilakukan pengujian empirik lebih lanjut. Berdasarkan keterbatasan tersebut, saran yang dapat disampaikan adalah sebagai berikut :

Pengalaman kerja berpengaruh positif terhadap tingkat :

- a. Kepuasan kerja karyawan akan tetapi penelitian lain menunjukkan hasil sebaliknya. Oleh karena itu dalam penerapannya perlu diwaspadai kemungkinan yang justru berakibat negatif.
- b. Tingkat teknologi dalam penelitian ini menghasilkan pengaruh negatif terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan, akan tetapi terdapat hasil penelitian yang menunjukkan sebaliknya. Oleh karena itu dalam penerapannya perlu diwaspadai kemungkinan yang justru berakibat negatif tersebut.
- c. Terdapat kelemahan-kelemahan dalam penelitian kemungkinan diakibatkan oleh :
  - Lingkup penelitian kurang luas (responden hanya 50 orang)
  - Wilayah penelitian diperluas dan bervariasi dan lain-lain.
- d. Letakkan kepuasan kerja karyawan sebagai prioritas utama dalam kebijakan perusahaan terutama yang menyangkut permasalahan tingkat pendidikan, gaji, tunjangan, hubungan antar manusia dalam perusahaan dan gaya manajemen yang diterapkan perusahaan. Dasar pemikiran dari hal ini adalah seseorang yang suasana hatinya buruk karena berbagai ketidakpuasan, tidak akan memberikan sumbangan kebaikan dilingkungan disekitarnya.
- e. Walaupun pada akhirnya jika perusahaan mengambil kebijakan pembaharuan dalam pemenuhan secara material bagi karyawan untuk dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan, tetapi perlu diingat bahwa kepuasan merupakan kondisi psikologis yang terkadang tidak bisa direayasa. Oleh karena itu perlu diingat bahwa **kepuasan juga dapat diperoleh melalui ketulusan dan keterbukaan jiwa.**

- f. Adapun yang kemungkinan bisa dilaksanakan sebagai saran adalah sebagai berikut :

1. Gaji dan Tunjangan

Pada saat ini perusahaan tidak memungkinkan untuk menaikkan gaji diluar UMR (yang nanti per April 2000 naik  $\pm 20\%$ ) oleh karena itu, terdapat 3 alternatif penyelesaian :

- a. Tidak ada penambahan gaji diluar UMR, dan karyawan menerima apa adanya
- b. Menaikkan gaji diluar UMR, akan tetapi pengurangan shif kerja (menjadi 2 shif) atau berupa PHK, atau memikirkan usaha lain dibawah naungan koperasi karyawan.
- c. Sistem bagi hasil, dengan asumsi :
  - Menunggu setelah adanya pemberitahuan kenaikan UMR per April 2000
  - Menunggu pengumuman kenaikan BBN per 1 April 2000 (yang ditunda pelaksanaannya tersebut)
  - Menunggu pemberitahuan UU No. 8 tahun 1999 tentang perlindungan konsumen tanggal 20 April 2000 karena :
    - Akan ada pemberlakuan sistem kupon untuk subsidi BBN sehingga perlu pertimbangan tingkat kesulitan jika nanti pendapat program pemasaran melalui sistem undian atau kupon.
    - Undang-Undang tentang perlindungan konsumen memuat banyak perubahan yang berhubungan langsung dengan bentuk-bentuk pelaksanaan pemasaran.



- Tidak mengakibatkan timbulnya dampak sosial.

## 2. Hubungan antar Manusia

Penyelesaian harus dilakukan secepatnya terhadap konflik antara karyawan Pomboy dan Olie dengan Kepala SPBU / Supervisi. Adapun penyelesaian adalah sebagai berikut :

- a) Cari titik permasalahan dari tiap individu karyawan maupun dari Kepala SPBU / Supervisi ( Manajemen selaku penengah).
- b) Pertemuan keduanya untuk membahas titik permasalahan tersebut.

## 3. Gaya Manajemen

Terdapat komunikasi tidak lancar antar jenjang maka penyelesaian yang mungkin adalah merubah sistem alur informasi menjadi lebih transparan dan jelas.

- a) Alur untuk menyelesaikan konflik / masalah secara top down maupun bottom up. (keterangan lebih lanjut pada lampiran H)
- b) Tanpa berjenjang informasi dapat dilakukan dengan menggunakan kotak aduan.
- c) Gaya manajemen perusahaan yang terbuka terutama memberi kesempatan karyawan untuk mengetahui masalah perusahaan dan membantu menyelesaikannya, sebaiknya tidak hanya sekedar retorika.

Oleh karena itu perlu dilakukan :

- Pertemuan berkala dan terjadwal antara Kepala SPBU dengan karyawan maupun antara karyawan, kepala SPBU dengan manajemen.

- Memberi respon secepat mungkin terhadap masalah yang timbul
- Informasi yang sekiranya sudah saatnya untuk transparan diberitahukan oleh karyawan.
  - a. Posisi kredit perusahaan di BTN
  - b. Pemberitahuan secara berkala (ditunjukkan dalam bentuk grafik) mengenai laju omset BBM maupun olie.
  - c. Laporan keuangan secara umum.



**UNIVERSITAS DIPONEGORO**

## DAFTAR PUSTAKA

- Baron A. Robert, Greenberg Jerald. 1990. "Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work." 3ed. Allyn and Bacon. USA.
- Blau Gary. 1999. *"Testing the Longitudinal Impact of work Variables and Performance Appraisail Satisfaction on Subsequent Overall Job Satisfaction"*. Human Relation Journal, Vol 52, No 8. USA.
- Bouchard J. Thomas, Jr, Arvey D. Richard, Keller M. Lauren, Segal L. Nancy. 1992. *"Genetic Influences on Job Satisfaction: A Reply to Cropanzano and James"*. Journal of Applied Psychology, Vol 77, No. J.89-93. USA.
- Cooper R. Donald, Emory William C. 1997. "Metode Penelitian Bisnis", jil 1. Erlangga. Jakarta.
- Cherrington J David. 1994. "Organizational Behavior : The Management of Individual & Organizational Performance". Ally & bacon. USA.
- Damodar Gujaroti, Sumarno Zain. 1997. "Ekonometrika Dasar". edisi 5, Erlangga. Jakarta.
- Djamaludin Ancok. 1995. *"Revitalisasi Sumber Daya Manusia dalam Era Perubahan"*. Kelola, No8, Vol IV.
- Don Hellriegel, John W. Slocum Jr. 1979. "Organizational Behavior". West Publishing Co.
- Dorsch J. Michael, Swanson R. Scott, Kelley W. Scott. 1998. *"The Role of Relationship Quality in the Stratification of Vendors as Perceived by Customers"*. Journal of the Academy of Marketing Science, Vol 26, No 2. USA.
- Edwin B. Flippo. 1984. "Personal Management". 6 ed. McGraw-Hill Book Co. USA.
- Emory C. William. -. "Business Research Methods". Richard D. Irwin Inc. USA.
- F.J.R. Joseph, Anderson R.E, Tathan, R.I, Black W.C. 1995. "Multivariate Data Analysis : With Readings" .4 Ed, Prentice Hall Inc. USA.

- Ganzach Yoav.1998. "*Intelegence and job satisfaction*". Academy of Management Journal, Vol 43, No. 5. USA.
- Gay L.R, Diehl P.L.1996."Research Methods for Business and Management". Prentice Hall Inc. USA.
- Goeritno Haryo. 1997. " Penyusunan Skala Psikologi " .Fak Psikologi, Universitas Soegijapranata.Semarang.
- Greece H, William.1997."Econometrica Analysis".3 ed, Prentice Hall Inc. USA.
- Gregson Terry.1992."*The Advantages of LISREL for Accounting Researchers*". Accounting Horizon, Vol.6,No.4,December.USA.
- Gunawan Sumohadiningrat.1994."Ekonometrika Pengantar". edisi 5.BPFE. Yogyakarta.
- Hegue Paul. 1995. "Merancang Kuesioner". PT.Ikrar Mandiri Jakarta.
- Heidjrachman, Suad Husnan. 1994. "Manajemen Personalia". edisi 4 BPFE Yogyakarta.
- Hellriegel Don, Slocum W. John Jr. 1989. "Organizational Behavior". 2 ed. West Publishing Co. USA.
- Harsiwi M. Agung.1996."*Pengaruh Gaya Kepemimpinan Pria dan Wanita Manajer Terhadap Kepuasan Kerja Bawahan: Adaptasi dan Integrasi Menyongsong Tantangan Bisnis Abad 21*".Adaptasi dan Integrasi Proceeding, 1 Nopember. Jakarta.
- Hsu M. Louis.1994."*More on Transformations and Moderated Regression Analysis: Advantages of additivity and Homoscedasticity Transformations*". Journal of Applied Behavioral Science, Vol 3,No.2, June. USA.
- Joseph, L.R, R.E Anderson, R.L Tathan, and W.C. Black.1995."Multivariate Data Analysis: With Reading". .4ed.Prentice Hall,Inc. USA.
- Joshi J. Rama, Sharma R. Baldev.1997."*Determinants of Managerial Job Satisfaction in a Private Organization*". IJIR, Vol.33, No.1, July.USA.

- Judge Timoty A, Edwin A. Locke. 1993. *"Effect of Dysfunctional Thought Processes on Well-Being and Job Satisfaction"*. Journal of Psychology, Vol 78, No.3.USA
- Judge Timoty A, Watabane Shinichiro. 1993. *"Another Look at the Job Satisfaction-Life Satisfaction Relationship"*. Journal of Applied Psychology, Vol 78, No.6.USA
- Kreitner Robert, Kinici Angela.1995.*"Organizational Behavior"*.3 ed.Richard D. Irwin Inc. USA.
- Kusriyanto Bambang.1991. *"Meningkatkan Produktivitas Karyawan"*.-.-
- Law.S Kenneth, Sum Wong-Chi. 1998. *"Identifying the Relative Importance of Pay Referents : An Empirical Illustration"*. Asia Pacific Journal of Human Resource, Vol36, No.1.USA
- Leap L. Terry, Crino D. Michael. 1990. *"Personal /Human Resources Management"*. Macmullan Publishing Company.USA
- Leung Kwok, Peter B Smith, Zhongming Wang, and Haifa Sun.1998. *"Job Satisfaction in Joint venture Hotels in China"*.Cooperative strategies : Asian Pacific Perspective, No.9.USA
- Masri Singarimbun.1989. *"Metode Penelitian Survvai"*.LP3ES. Jakarta
- Miftah Thoha. 1983. *"Perilaku Organisasi"*. Cetakan 1 Rajawali Jakarta
- Mondy R. Wayne, Noe M. Robert.1991.*"Human Resource Management"*. 3ed.Allyn and Bacon.USA.
- Noe A Raymond, John R Hollenback. 1994. *"Human Resources Management : Gaining A Competitive Advantage"*. Richard D. Irwin Corp. USA.
- Pearson Cecil A.L., Duffy Carol. 1998. *"The Importance of Job Content and Social Information on Organizational Commitment and Job Satisfaction: A Study in Australian and Malaysian Nursing Contexts"*. Asia Pacific Journal of Human Resources. Vol 36, No.3.USA
- Pietrietveld, Lasmono Tri Sunaryanto. 1994."<sup>87</sup> Masalah Pokok dalam : Regresi Berganda". Andi Offset. Yogyakarta.

- Putri Rita. 1999. *"upaya Menciptakan Kepuasan Karyawan"*. Manajemen, Februari. Jakarta
- Ranupandojo, Heidjirachman, Husnan Suad. 1990. *"Manajemen Personalia"*. edisi 4 BPFE. Yogyakarta.
- Roustang Guy. 1977. *"Why study working conditions via job satisfaction ?"*. *Jurnal of International Labour Review*, Vol 115, No.3.USA
- Robin P. Stephen. 1996. *"Organizational Behavior: Concept,Controversies, Applications"*. 3ed. Prentice Hall.Inc. USA.
- Russel J. Craig, Bobko Philip.1992.*"Moderated Regression Analysis and Likert Scales:Too Coarse for Comfort"*. *Journal of Applied Psychology*, Vol 77, No. 3.USA.
- Saifuddin Azwar. 1986. *"Reliabilitas dan Validitas : Intepretasi dan Komputasi"*. LIBERTY Yogyakarta.
- Saifuddin Azwar, 1988.*"Sikap Manusia: Teori dan Pengukurannya"*. LIBERY Yogyakarta.
- Sauser I. William Jr, C Michael York. 1978. *"Sex Differences in Job Satisfaction: A Re-examination"*. *Personnel Psychology* No. 31.USA
- Schoen Feldt Fisher, Shaw. 1993. *"Human Resource Management"*. 3ed, Houghton Mifflin Company,USA.
- Sekaran Uma. 1992. *"Research Methodes for Business : A Skill Building Approach "*. 2 ed, John Wiley & Sons Inc, Canada.
- Shani A.B, Lau B. James.1996.*"Bahavior in Organization:An Experience Approach"*.6ed. Richard D irwin. USA.
- Siegel Sidney.1956.*"Nonparametric Statistics for the Behavioral Sciences"*. McGraw-Hill Book Company. USA.
- Smith L. Patricia, Smith J.Stanley, Hoy Frank.1998.*"Employee Work Attitudes: The Subtle Influence of Gender"*. *Human Relations*, Vol.51, No.5.USA.
- Soelistyo.1982. *"Pengantar Ekonometri I"*.edisi 1,BP FE UGM. Yogyakarta.

- Thurman J.E.. 1977. *"Job Satisfaction:an international overview"*. Journal of International Labor Review, Vol 117, No.3, November-Desember.USA
- Umar Husein.1997. *"Metodologi Penelitian : Aplikasi dalam Pemasaran"*. Gramedia Pustaka Utama.
- Urbina Susana, Anastasi Anna.1997. *"Tes Psikologi"*, edisi 7, jilid 1&2. Prenhallindo. Jakarta
- Walizer H. Michael. 1993. *"Metode dan Analisis Penelitian : Mencari Hubungan"*. diterj Sukadi Arief. jilid 1&2 Erlangga. Jakarta.
- Winardi.1996. *"Manajemen Supervisi"*. Mandar Maju. Bandung.
- WNUK Edmund -LIPINKI. 1977. *"Job Satisfaction and the quality of working life: the Polish experience"*. Journal of International Labour Review, Vol 115, No.1.USA
- Yammarino J. Francis, Markham E. steven.1992. *"On the Application of Within and Between Analysis: Are Absence and Affect Really Group-Based Phenomena"*. Journal of applied Psychology, Vol77,No2.USA.
- Zikmund G. Williem. 1994. *"Business Research Methods"*. The Dryden Harcourt Brace College. USA.